

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DALAM UPAYA MENINGKATKAN NILAI JUAL SOUVENIR KHAS TORAJA DI KABUPATEN TORAJA UTARA

Anwar

Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Makassar

Email : anwarthelima@gmail.com

ABSTRAK

ANWAR, 2019. “*Analisis Strategi Pengembangan Usaha dalam Upaya Meningkatkan Nilai Jual Souvenir Khas Toraja di Kabupaten Toraja Utara*”. Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Thamrin Tahir, M.Si dan Pembimbing II: Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan usaha souvenir khususnya pada usaha souvenir ukiran khas Toraja RIAN ART SHOP yang tepat sehingga mampu meningkatkan nilai jual. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian Deskriptif Kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT yaitu matriks IFAS dan EFAS diidentifikasi sebagai faktor-faktor penting baik dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP.

Dari hasil analisis strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah terletak pada kuadran 1 (satu) yaitu Kuadran Strategi Agresif atau Pertumbuhan (*growth oriented strategy*), dimana total skor kekuatan-kelemahan sebesar 2.95 sedangkan total skor peluang-ancaman sebesar 2.94. Posisi pada kuadran ini sangat menguntungkan dapat dipasarkan secara maksimal dengan menerapkan kebijakan bauran pemasaran (*marketing mix*) seperti meningkatkan kualitas produk, memperluas promosi, mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang mendukung pertumbuhan yang agresif dari produk Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi Pengembangan Usaha, Faktor Lingkungan Internal, Faktor Lingkungan Eksternal

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi sangat diperlukan setiap Negara sebab adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi menunjukkan kesejahteraan yang tercermin pada peningkatan output perkapita serta diikuti dengan daya beli masyarakat yang semakin meningkat (Yunan, 2009). Pertumbuhan ekonomi dapat didefinisikan sebagai perkembangan kegiatan dalam perekonomian yang menyebabkan barang dan jasa yang diproduksi dalam masyarakat bertambah, sedangkan pembangunan ekonomi didefinisikan sebagai pertumbuhan ekonomi yang diikuti oleh perubahan dalam struktur dan corak kegiatan ekonomi (Sukirno, 2011).

Tujuan pembangunan ekonomi setiap Negara adalah tercapainya pembangunan ekonomi yang adil dan merata. Pembangunan ekonomi merupakan suatu proses multidimensi yang melibatkan perubahan-perubahan besar dalam struktur sosial, sikap, masyarakat, dan kelembagaan

nasional, seperti halnya percepatan pertumbuhan ekonomi, pengangguran, ketidakmerataan dan pemberantasan kemiskinan absolut (Todaro, 2009).

Pembangunan dan pertumbuhan ekonomi suatu Negara dapat dilihat dari pendapatan nasionalnya. Ukuran pendapatan nasional yang sering digunakan adalah Produk Domestik Bruto atau biasa disingkat PDB. Produk Domestik Bruto (PDB) diartikan sebagai total nilai atau harga pasar (*market prices*) dari seluruh barang dan jasa akhir (*final goods and service*) yang dihasilkan oleh suatu perekonomian selama kurun waktu tertentu biasanya 1 tahun (Muana Nanga, 2001 dalam Hapsari, 2014). Jadi PDB merupakan indikator penting untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi suatu Negara, apabila laju PDB suatu Negara terus naik maka dapat dikatakan Negara tersebut perekonomiannya lebih baik sebelumnya.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, oleh karena selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Menurut Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dalam (Rusdastri, 2010:145) peranan Usaha kecil dan Menengah sangat besar dalam perekonomian nasional antara lain : (1) Mendorong munculnya kewirausahaan domestik dan sekaligus menghemat sumber daya Negara, (2) Menggunakan teknologi padat karya sehingga dapat menciptakan lebih banyak kesempatan kerja dibandingkan yang disediakan oleh perusahaan skala besar, (3) Pengembangannya dapat mendorong proses desentralisasi inter-regional dan intra-regional, karena usaha kecil dapat berlokasi di kota-kota dan pedesaan. (4)

Memungkinkan tercapainya obyektif ekonomi dan sosial-politik.

UKM memiliki peran komplementer dengan perusahaan-perusahaan besar dalam penciptaan kesempatan kerja maupun pertumbuhan ekonomi (Giaoutzi et.al, 1988, Amstrong et.al, 2000, Tambunan, 2000, Sudarto, 2001). Urata (2000) yang telah mengamati perkembangan UKM di Indonesia menegaskan bahwa UKM memainkan beberapa peran penting di Indonesia. Beberapa perannya yaitu: (1). UKM pemain utama dalam kegiatan ekonomi di Indonesia, (2). Penyedia kesempatan kerja, (3). Pemain penting dalam pengembangan ekonomi lokal dan pengembangan masyarakat, (4). Pencipta pasar dan inovasi melalui fleksibilitas dan sensitivitasnya serta keterkaitan dinamis antar kegiatan perusahaan, (5). Memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas.

Kontribusi UMKM terhadap produk domestik bruto (PDB) Indonesia pada tahun 2018 menyumbang hingga 60,34 persen, artinya meningkat hanya sebesar 2,5 persen dari angka 57, 84 persen dalam lima tahun terakhir (liputan6.com). Kontribusi tersebut diperoleh dari pungutan pajak bagi wajib pajak UMKM berdasarkan Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2008 tentang (PPh) Pajak penghasilan.

Berdasarkan dari data di atas, seharusnya UMKM mendapat perhatian yang serius dari pemerintah dan pihak lainnya agar dapat dibina pemerintah dan dikembangkan sehingga UMKM mampu menjadi penopang perekonomian Indonesia, sekaligus memberdayakan masyarakat secara mandiri. Selama ini UMKM kenyataannya masih menghadapi berbagai permasalahan di antaranya lemahnya permodalan dan sulit mengakses sumber modal perbankan, kurangnya pasokan bahan baku (produksi), terbatasnya pemasaran

produk, terbatasnya sumber energi, akses informasi, ketersediaan teknik dan keahlian, ketersediaan infrastruktur, kesulitan dalam pembayaran pajak, pengaruh inflasi, dan masalah lingkungan. Akibatnya UMKM sulit berkembang dan tidak mampu bersaing. Oleh karena itu pemerintah melalui instansi terkait perlu melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap UMKM (Kasih dan Aprilia, 2014).

Permasalahan-permasalahan di atas merupakan faktor yang menghambat kemajuan UMKM yang berdampak kepada pertumbuhan dan daya saing UMKM, terlebih lagi dengan pemberlakuan pasar bebas ASEAN, tidak menutup kemungkinan akan banyak produk-produk dari UMKM asing masuk ke Indonesia dengan membawa persaingan yang ketat. Kondisi seperti ini menjadi tantangan bagi produk UMKM Indonesia sehingga diperlukan pengembangan, pembinaan, pemberdayaan,

dan pendampingan secara berkesinambungan.

Dengan seiringnya perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan serta teknologi ICT (*Information and Communication Technology*) saat ini menuntut agar dunia usaha turut mengalami perkembangan yang positif guna menghadapi persaingan yang sangat ketat hal itu terlihat dari banyaknya unit-unit usaha yang semakin bertambah, baik dalam usaha skala mikro kecil maupun menengah bahkan skala usaha besar. Menurut data dari Kementrian dan Usaha Kecil dan Menengah yang diolah dari data BPS (Badan Pusat Statistik) pada tahun 2017 jumlah UMKM di Indonesia mencapai sebesar 62.922.617 unit, usaha mikro 62.106.900 unit, usaha kecil 757.090 unit, dan usaha menengah sebanyak 58.627 unit. Sehingga para pelaku UMKM sangat perlu untuk mengimplementasikan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan dalam dunia usaha.

Salah satu daerah di Indonesia yang memiliki kegiatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah ialah daerah Propinsi Sulawesi Selatan Kabupaten Toraja Utara Kecamatan Kesu' tepatnya di objek wisata Kete Kesu'. Usaha yang didirikan di wilayah tersebut adalah usaha kerajinan souvenir Khas Toraja yang merupakan masih tergolong usaha kecil dengan jumlah tenaga kerja setiap usaha kurang lebih dua sampai dengan lima orang, dengan tenaga kerja berasal dari anggota keluarga masing-masing setiap pemilik usaha. Usaha tersebut perlu melakukan pembenahan dan pengembangan agar mampu bersaing di pasar dunia usaha tepatnya guna memperoleh nilai jual yang tinggi dengan pemanfaatan sumber ilmu pengetahuan dan teknologi bahkan dari pemerintah sekalipun, baik itu sumber modal, ide bahkan bahan baku dalam pengembangan usaha tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dalam kegiatan pra-penelitian oleh peneliti

dari salah satu pemilik usaha souvenir di lokasi tersebut menjelaskan bahwa selama ini tidak pernah mendapatkan sungbansi dari pemerintah baik itu sumber modal, ide, maupun alat dan teknologi dalam pembuatan souvenir tersebut, khususnya dalam pembuatan souvenir ukiran khas Toraja atau lebih dikenal dengan nama *Passura*. Souvenir dengan ukiran khas Toraja ini mereka buat dengan peralatan sederhana dengan bahan baku utama berasal dari kayu, pisau khusus pengukiran, dan tanah liat sebagai warna dalam pembuatan ukiran.

Pemilik usaha tersebut menyatakan bahwa perolehan pengetahuan atau keterampilan dalam pembuatan seni ukir khas Toraja yang selama ini di peroleh bukan dari kegiatan pemberdayaan atau program pemerintah melainkan diperoleh dari nenek moyang mereka yang di wariskan secara turun-temurun dan belum pernah mendapat perhatian langsung dari pemerintah seperti tambahan ide dalam

bentuk inovasi ukiran. Pemasaran yang mereka terapkan juga masih terbatas yaitu menggunakan cara yang masih konvensional, yang hanya mengandalkan kunjungan para wisatawan ke objek wisata di lokasi tersebut yaitu objek wisata Ke'te' Kesu', mereka masih belum memanfaatkan perkembangan ICT (*Information ang Communication Technology*) secara maksimal untuk digunakan sebagai pemasaran lewat online. Dengan adanya internet dan ICT proses pemasaran dan penjualan dapat dilakukan dengan mudah kapan saja tanpa terikat ruang dan waktu (Jinling, 2009; Quaddus, 2008). Pemasaran dengan metode konvensional memerlukan biaya tinggi, misalnya membuka cabang baru, ikut pameran, pembuatan dan penyebaran brosur dan sebagainya. Dengan berkembangnya internet menjadi sarana yang efisien untuk membuka jalur pemasaran model baru bagi produk UMKM. Disamping biayanya relatif murah,

dengan memanfaatkan internet penyebaran informasi akan lebih cepat dan jangkauannya lebih luas (Supardi, 2009).

Dalam pengembangan usaha, perusahaan harus siap menghadapi kendala-kendala atau rintangan dalam dunia usaha terutama dalam persaingan pasar. Maka itu dibutuhkan analisis strategi yang tepat dalam pengembangan usaha agar dapat bertahan lama (tangguh) dan tidak bangkrut, dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor yang menjadi potensi atau menjadi hambatan dalam pengembangan usahanya atau dengan melakukan analisis strategi perusahaan dengan analisis yang tepat yaitu analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan instrumen analisis yang ampuh bila digunakan dengan tepat, SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam organisasi, sedangkan

peluang dan ancaman merupakan faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Keampuhan Analisis SWOT terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus meminimalisasi kelemahan dan menekan dampak ancaman. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut, maka menentukan dan memilih strategi yang efektif akan membuahkan hasil (Siagian, 2011: 172).

Strategi pengembangan usaha atas dasar kekuatan dan tantangannya, karenanya itu harus dilandasi secara kuat terutama oleh adanya akses sumber dana, pasar, sumber bahan baku, teknologi dan informasi serta manajemen (Sulaeman, 2004). Strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta mengadopsikan seperangkat tindakan serta alokasi sumber-

sumber yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut (Chandler). Menurut (A.B,Susanto, 2014:193-194) konsep strategi, disimpulkan bahwa strategi disimpulkan bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk membuat tugas akhir dengan judul “ **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DALAM UPAYA MENINGKATKAN NILAI JUAL SOUVENIR KHAS TORAJA DI KABUPATEN TORAJA UTARA**”

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Usaha Kecil

1. Pengertian Usaha Kecil

Usaha adalah kegiatan menggerakkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud, kegiatan yang dimaksudkan adalah kegiatan di bidang perdagangan dengan tujuan mencari untung.

Usaha atau biasa disebut dengan kewirausahaan. Istilah kewirausahaan menurut Peggy A. Lambing dan Charles R. Kuel dalam bukunya *Entrepreneurship* adalah tindakan kreatif yang membangun suatu value dari sesuatu yang tidak ada. *Entrepreneurship* adalah proses untuk menangkap dan mewujudkan suatu peluang terlepas dari sumber daya yang ada, serta membutuhkan keberanian untuk mengambil resiko yang telah diperhitungkan.

Menurut *The American Heritage Dictionary*, wirausahaan (*entrepreneur*), didefinisikan dengan seseorang yang mengorganisasikan, mengoperasikan dan memperhitungkan resiko untuk sebuah usaha yang mendatangkan laba. Dalam pengertian tersebut terdapat kata “mengoperasikan”, apakah yang diorganisasikan tersebut. Demikian juga terdapat kata “mengoperasikan” dan “memperhitungkan resiko”.

Seorang pelaku usaha dalam skala yang kecil sekalipun dalam menjalankan kegiatannya akan selalu menggunakan berbagai sumber daya. Sumber daya organisasi usaha meliputi, sumber daya manusia, finansial, peralatan fisik, informasi dan waktu. Dengan demikian seorang pelaku usaha telah “pengorganisasian” terhadap sumber daya yang dimilikinya dalam ruang dan dimensi yang terbatas dan berusaha “mengoperasikan” sebagai kegiatan usaha guna mencapai laba. Dalam mengorganisasikan dan mengoperasikan usahanya tersebut ia berhadapan dengan sejumlah resiko, utamanya resiko kegagalan. Mengapa demikian? Jawabannya tidak lain karena berbagai sumber daya yang memiliki keterbatasan, jelas mengandung sejumlah resiko. Itulah hal dilakukan oleh seorang pelaku usaha yang memiliki jiwa kewirausahaan.

Menurut UUD 1945 kemudian dikuatkan melalui TAP MPR

NO.XVI/MPR-RI/1998 tentang Politik Ekonomi dalam rangka Demokrasi Ekonomi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah perlu diberdayakan sebagai bagian integral ekonomi rakyat yang mempunyai kedudukan, peran, dan potensi strategis untuk mewujudkan struktur perekonomian nasional yang makin seimbang, berkembang, dan berkeadilan. Selanjutnya dibuatlah pengertian UMKM melalui UU No.9 Tahun 1999 dan karena keadaan perkembangan yang semakin dinamis dirubah ke Undang-Undang No.20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah maka pengertian UMKM adalah sebagai berikut:

- 1) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
- 2) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang

dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

3) Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

4) Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil

penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

5) Dunia Usaha adalah Usaha Mikro, Usaha Kecil, Usaha Menengah, dan Usaha Besar yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia dan berdomisili di Indonesia.

Secara umum, UKM (Usaha Kecil dan Menengah) atau biasa yang dikenal dengan usaha kecil menengah merupakan sebuah istilah yang mengacu pada suatu jenis usaha yang didirikan oleh pribadi dan memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 2.000.000.000,00 (belum termasuk tanah dan bangunan). Pengertian usaha kecil tercantum dalam UU No. 9 Tahun 1995, bahwa usaha kecil adalah usaha dengan kekayaan bersih maksimal Rp. 200 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan) dengan penjualan tahunan maksimal Rp. 1 Milyar.

Termasuk usaha kecil dan menengah adalah semua pedagang kecil dan menengah, petani dan peternak kecil dan menengah, kerajinan rakyat dan industri kecil dan menengah, kerajinan rakyat dan industri kecil, dan lain sebagainya, misalnya warung di kampung-kampung, koperasi serba usaha. Koperasi Unit Desa (KUD), toko serba ada, ternak ayam, dan sebagainya.

2. Kriteria Usaha Kecil

Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar, yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam UU No. 20 dan UU No. 21 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Usaha Kecil menurut Sumodiningrat (2007), mempunyai ciri utama:

- 1) Tidak memisahkan kedudukan pemilik dengan manajerial;
- 2) Menggunakan tenaga kerja sendiri;
- 3) Un-bankable mengandalkan modal sendiri,
- 4) Sebagian tidak berbadan hukum, memiliki tingkat kewirausahaan relatif rendah.

Kriteria lain usaha kecil menurut Bank Indonesia adalah:

- 1) Kepemilikan oleh individu atau keluarga;
- 2) Memanfaatkan teknologi sederhana dan padat karya;
- 3) Rata-rata tingkat pendidikan dan keterampilan tergolong rendah;
- 4) Sebagian tidak terdaftar secara resmi dan atau belum berbadan hukum; (5) tidak membayar pajak.

Selain pengertian tersebut, terdapat beberapa rumusan usaha kecil, yaitu:

- 1) Berdasarkan Badan Pusat Statistik, Usaha Kecil adalah usaha yang melibatkan tenaga kerja antara 5 sampai 19 orang, sedangkan yang dimaksud dengan industri Rumah tangga adalah usaha yang memperkerjakan kurang dari lima orang. Batasan BPS ini memang diperuntukkan khusus bagi usaha kecil sektor industri.

- 2) Berdasarkan Menteri Negara Koperasi & Pengusaha Kecil Menengah, Usaha Kecil adalah usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan), bernilai \leq Rp.200 juta atau omzet tahunan \leq Rp.1 milyar.
- 3) Kamar dagang dan industri Indonesia menentukan batasan pengusaha kecil dalam jenis kegiatan dengan tolok ukur yang berbeda-beda, seperti nilai mesin dan peralatan, nilai modal, dan lain-lain (Singgih, 2001: 78), sebagai berikut:
 - a. Pengusaha kecil bidang industri adalah yang memiliki nilai mesin dan peralatan kurang dari Rp.100 juta.
 - b. Memiliki nilai persediaan dan tempat usaha kurang dari Rp.25 juta.
 - c. Pengusaha kecil bidang peternakan adalah yang memiliki nilai ternak kurang dari Rp.75 juta
 - d. Pengusaha kecil bidang jasa adalah yang memiliki nilai persediaan,

mesin, peralatan serta tempat usaha kurang dari Rp.25 juta.

- e. Pengusaha kecil bidang konstruksi adalah yang memiliki kemampuan pemborong tunggal kurang Rp.100 juta untuk 4 bulan.

B. Strategi Pengembangan Usaha

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata kerja dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *Strategos* merupakan gabungan kata “*stratos*” (militer) dengan “*ago*” (memimpin). Sebagai kata kerja, *Stratego* berarti merencanakan (to plan). Strategi merupakan seni memadukan atau menginteraksikan antara faktor kunci keberhasilan agar terjadi sinergi dalam mencapai tujuan. strategi adalah untuk mengoptimalkan sumber daya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran kinerja.

Strategi adalah keseluruhan konsep bagaimana sebuah perusahaan mengatur

dirinya sendiri dan semua kegiatan dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan berhasil, melakukan persaingan, dan melakukan imbal hasil kepada pemegang saham (Charles, 2010:9). Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut. Pandangan ini melihat strategi, bukan sebagai konsep *fit* dan *match* (kecocokan dan kesepadanan), melainkan konsep *stretch* (pemuaian). Pandangan ini menganggap strategi adalah “permainan aspirasi”.

Penciptaan kesenjangan antara yang ada dan yang diharapkan, atau yang menjadi aspirasi harus terus menerus dilakukan. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsioanal, yang digunakan sebagai

panduan tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran, keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Strategi menekankan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Strategi ritel meliputi penentuan target pasar, sifat barang dan jasa yang ditawarkan dan bagaimana ritel memperoleh keuntungan jangka panjang dari para pesainnya

Menurut (David, 2009) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diverifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi likuiditasi, dan usaha patungan atau *joint venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan suber daya perusahaan dalam jumlah besar. Selain itu strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu

mempertimbangkan factor-faktor internal dan eksternal yang di hadapi perusahaan.

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi diklasifikan atas dasar tingkatan tugas diawali dari strategi utama/induk. Strategi utama ini selanjutnya selanjutnya akan dijabarkan menjadi strategi di tinggal fungsional perusahaan yang dikenal dengan strategi fungsional. Strategi-strategi utama merupakan strategi lebih operasional. Model strategi utama yang dikemukakan oleh para ahli yang dirangkum dalam berikut ini:

1. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*) terdiri dari :

a. Pengembangan pasar (*Market development*), adalah mengenalkan produk atau jasa yang ada ke daerah (pasar) yang baru. Strategi ini dipilih bila

terdapat jaringan distribusi baru yang murah, baik dan dapat diandalkan, organisasi sudah sangat sukses pasar belum jenuh, atau organisasi mempunyai kapasitas produk yang berlebih.

- b. Pengembangan Produk (*Product Development*), adalah strategi yang berusaha meningkatkan penjualan dengan jalan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada. Strategi ini dipilih bila organisasi mempunyai produk sukses yang sudah matang dengan menarik pelanggan yang puas terhadap produk baru dengan adanya persaingan industri dengan ciri teknologi yang cepat berkembang, pesaing utama menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dengan harga bersaing, organisasi bersaing dalam industri dengan pertumbuhan tinggi atau mempunyai kemampuan riset dan pengembangan yang kuat.

- c. Penetrasi pasar (*Market Penetration*), adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada sekarang melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih intensif. Strategi ini dipilih bila pasar belum jenuh, penggunaan dari pelanggan meningkat, pangsa pangsa pasar dari pesaing menurun sedangkan penjualan total dari industri meningkat, atau korelasi antar keuntungan dan biaya pemasaran tinggi.

2. Strategi Integartif (Vertical Integrative Strategi)

- a. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap distributor atau pengecer.
- b. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kpeilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*) adalah strategi untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap pesaing.

3. Strategi Deservfikasi (*Diversification Strategy*) terdiri dari :

a. Diservikasi Konsentrik : menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan secara luas.

b. Diversifikasi konglomerasi (*Conglomerate Deversifikasi*): Menambah produk atau jasa baru, beberapa prusahaan melakukan diserfikasi konglomerasi sebagian didasari pada harapan laba dari memecah-mecah perusahaan yang dibeli dan menjual divisi sebagian demi sebagian.

c. Diserfikasi Horizontal (*horizontal diserfication*) : Menambah produk atau jasa baru tetapi tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.

4. Strategi defensif (*Defensive Strategy*)

a. Usaha Patungan (*Joint venture*). Terjadi jika dua perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsistensi sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang.

b. Penciutan Biaya dan Usaha (*Rerechment and Divestiture*). Terjadi ketika organisasi mengubah kelompok dengan menghemat biaya dan aset untuk mendongkrak penjualan dan laba yang sedang menurun terkadang disebut strategi berbalik atau reorganisasional, dalam hal ini penciutan didesain untuk memperkuat kompetensi Khas yang mendasar dari organisasi.

c. Menjual seluruh atau sebagian aset-aset organisasi (fasilitas, persediaan, peralatan, dan sebagainya) untuk memperoleh dana. Aset dapat dipakai oleh pembeli dalam berbagai bisnis.

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang

untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung kegiatan fungsional manajemen (Hunger and Wheelen, 2003). Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi suatu usaha, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan (David, 2004). Klasifikasi 3 (tiga) tipe strategi yaitu:

1. Strategi manajemen
2. Strategi investasi
3. Strategi bisnis

Secara konseptual strategi pengembangan dalam konteks industri adalah upaya untuk melakukan analisis terhadap kondisi pasar kawasan baik internal

yang meliputi kelemahan dan kekuatan dan kondisi pasar eksternal yaitu peluang dan ancaman yang akan dihadapi, kemudian diambil alternatif untuk menentukan strategi yang harus dilakukan.

2. Strategi Pengembangan

Sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2008 Bab 1 Pasal 1 ayat 10 tentang UMKM yang dimaksud dengan pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat untuk memberdayakan usaha Mikro Kecil, dan Menengah melalui pemberian fasilitas, bimbingan, pendampingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Strategi pengembangan adalah bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dalam pengembangan usaha untuk merealisasikannya. Disamping itu, strategi pengembangan juga

mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi pengembangan adalah berorientasi ke masa depan. Strategi pengembangan mempunyai fungsi perumusan dan dalam mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan (David, 2004).

Strategi pengembangan usaha mencakup :

- a. Strategi pengembangan pasar. Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun wilayah area geografis pasar yang baru
- b. Strategi pengembangan produk. Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk atau jasa baru.

- c. Strategi inovasi. Strategi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atau produk atau jasa baru.

Melihat dari pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya untuk melakukan pengambilan keputusan dalam pengembangan usaha perlu adanya strategi. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang tepat yaitu dengan adanya analisis SWOT yang merupakan akronim dari *strength*, yang berarti kekuatan, *weaknes* yang berarti kelemahan yang dimiliki perusahaan, *opportunities* yang berarti peluang dan *theart* yang berarti ancaman lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan penilaian terhadap hasil identifikasi situasi strategi perusahaan, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman.

C. Teori-Teori yang Mendukung dalam Peningkatan Nilai Jual Usaha

1. Penciptaan Nilai

Nilai dan harga memiliki perbedaan tersendiri dalam segi pengertiannya namun hampir memiliki persamaan. Harga (*Price*) Harga adalah nilai tukar suatu produk yang dinyatakan dalam satuan moneter (Gugup, 2011:365). Sedangkan Nilai (*Value*) adalah sejauh mana pelanggan merasa suatu barang atau jasa telah memenuhi keinginan atau kebutuhannya, yang diukur dengan kesediaan pelanggan untuk membayar barang atau jasa tersebut. Ukuran ini biasanya lebih tergantung pada persepsi pelanggan tentang nilai produk. Penciptaan nilai adalah proses penciptaan nilai yang dilakukan perusahaan secara efisien untuk menghasilkan keuntungan. Adapun tujuan penetapan harga bagi perusahaan adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, merebut pangsa pasar, mengejar keuntungan, mendapatkan *return on*

investmen (roi) atau pengembalian modal, mempertahankan status *quo* (Gugup 2011: 366)

Nilai pada dasarnya mencerminkan harga yang terbaik atas suatu properti (produk) pada suatu waktu, tempat dan keadaan atau kondisi pasar tertentu. Hal ini sejalan dengan pengertian nilai menurut Eckert (1990: 151-180) yang menyebutkan bahwa nilai merupakan suatu waktu yang menggambarkan harga atau nilai uang dari properti, barang atau jasa bagi pembeli dan penjual.

Nilai (*Value*) akan melibatkan konsep tentang manfaat konsumen, yaitu semua ciri yang dinilai oleh seorang konsumen terhadap suatu produk atau jasa. Dalam ilmu ekonomi, manfaat konsumen diartikan sebagai kemauan maksimum pembeli untuk membayar suatu produk. Nilai jual dalam konsep ekonomi adalah hal-hal yang mempengaruhi larisnya penjualan di suatu usaha seperti pelayanan yang baik,

kualitas yang baik, harga yang miring dari lainnya atau ketersediaan barang atau produk yang lengkap (www.kompasiana.com).

Nilai yang diciptakan atau *Value Created* adalah perbedaan antara manfaat yang diperoleh konsumen dari penggunaan barang dengan biaya yang timbul ketika memproduksi barang tersebut. Terkait *value created*, ada dua persyaratan yang perlu dipenuhi oleh perusahaan untuk dapat berkompetisi secara sukses di pasar.

1. Selisih antara manfaat dan biaya harus positif. Manfaat harus lebih tinggi dari biaya untuk memproduksi produk.
2. Nilai harus lebih tinggi daripada nilai yang diciptakan oleh pesaing. Nilai lebih tinggi dapat diperoleh dengan cara menawarkan produk dengan harga yang sama dengan produk pesaing tetapi mempunyai manfaat lebih besar, atau dengan menekan biaya produksi sehingga produk dapat dijual lebih

murah dari produk pesaing. Elemen-elemen atau karakteristik yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan tingkat manfaat konsumen yaitu:

- a. Kualitas produk. Merujuk kepada ciri obyektif produk seperti fungsionalitasnya, keawetannya (*durability*), dan kemudahan pemasangannya.
- b. Tingkat kustomisasi produk atau layanan. Lebih banyak suatu produk atau layanan dapat diadaptasi sesuai kebutuhan pelanggan yang spesifik, lebih banyak manfaat yang diciptakannya untuk pengguna individual.
- c. Kenyamanan. Energi mental, usaha dan waktu yang harus dikeluarkan pembeli selama proses pembelian harus diperhitungkan perusahaan.
- d. Kualitas layanan. Karakteristik ini mengacu pada keramahan dan pengetahuan tenaga penjualan atau

dalam kasus situs web adalah tingkat personalisasi, kemudahan penggunaan, waktu respon, dan kualitas informasi dari pertanyaan online.

- e. Kecepatan pengiriman. Kemampuan untuk memberikan produk dan layanan dengan cepat merupakan elemen penting dari manfaat konsumen. Kecepatan tergantung pada ketersediaan produk, lokasi penjual, dan kualitas proses logistik.
- f. Keragaman produk. Sebuah pilihan yang luas dan mendalam menyediakan sumber penting untuk diferensiasi karena memungkinkan belanja *one-stop shopping* yang nyaman dan cepat.

2. Teori Keunggulan Komparatif (Comparative Advantage)

Teori perdagangan komparatif yang dikemukakan oleh David Ricardo merupakan perluasan dari teori keunggulan absolut Adam Smith, di mana keunggulan absolut merupakan kasus khusus dari

keunggulan komparatif. Semua asumsi keunggulan absolut berlaku pula sebagai asumsi keunggulan komparatif David Ricardo (Budiarto dan Ciptono, 1997).

Teori *Comparative Advantage* menyatakan bahwa suatu perusahaan akan menghasilkan dan kemudian mengekspor suatu barang yang memiliki *comparative advantage* dan mengimpor barang yang memiliki *comparative disadvantage*, yaitu suatu barang yang dapat dihasilkan dengan lebih murah dan mengimpor barang yang kalau dihasilkan sendiri memakan ongkos yang besar (J.S Mill dalam Nopirin 1993).

Komparatif adalah suatu prinsip umum yang menerangkan keadaan di mana perniagaan yang menguntungkan, dapat timbul antara dua daerah ekonomi. Keuntungan komparatif timbul oleh karena “*endowments*” yang berbeda yang meliputi sumber daya alamiah, modal, penduduk dan sebagainya. Sedangkan rasio-rasio antara biaya produksi untuk menghasilkan

sejumlah barang pada perusahaan yang satu, berbeda dengan rasio sama, pada perusahaan lain (Winardi, 1992).

Menurut (Sloan and Zurcher dalam Winardi, 1992) *comparative advantage* adalah keadaan yang terdapat bilamana suatu perusahaan dapat menghasilkan dua barang dengan biaya produksi lebih rendah daripada perusahaan lain dan penghematan relatif dalam biaya produksi salah satu barang lebih besar dari pada barang kedua.

Jenis komoditi yang kemungkinan berpeluang untuk dapat secara aktif diperdagangkan pada pasar regional/global yang kompetitif tersebut, tampaknya tidak ada pilihan, kecuali yang mempunyai keunggulan komparatif (*comparative advantage*). Komoditi tersebut terutama berasal dari sektor pertanian khususnya subsektor perkebunan, sektor kelautan khususnya subsektor perikanan, serta sektor industri khususnya subsektor industri

pengolahan dan industri kecil. (Suhendar Sulaiman, 2004).

Faktor-faktor yang bisa membuat suatu daerah/perusahaan memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dapat berupa kondisi alam, yaitu sesuatu yang sudah *given* tetapi dapat juga karena usaha-usaha manusia. Faktor-faktor yang dapat membuat sesuatu wilayah memiliki keunggulan komparatif dapat dikelompokkan (Tarigan, 2005), sebagai berikut :

1. Pemberian alam.
2. Masyarakatnya menguasai teknologi mutakhir.
3. Masyarakatnya menguasai ketrampilan khusus.
4. Wilayah itu dekat dengan pasar.
5. Wilayah dengan aksesibilitas yang tinggi.
6. Daerah konsentrasi / sentra dari suatu kegiatan sejenis.

7. Daerah aglomerasi dari berbagai kegiatan.
8. Upah buruh yang rendah dan tersedia dalam jumlah yang cukup serta didukung oleh ketrampilan yang memadai dan mentalitas yang mendukung.
9. Mentalitas masyarakat yang sesuai untuk pembangunan.
10. Kebijakan pemerintah

3. Teori Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage)

Kesinambungan hidup suatu perusahaan, sangat tergantung pada ketahanan wirausaha dalam meraih keunggulan bersaing melalui strategi yang dimilikinya. Meskipun dalam manajemen perusahaan modern seperti sekarang ini telah terjadi pergeseran strategi, dari strategi perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan *shareholder* (mencari laba perusahaan) menjadi memaksimalkan keuntungan bagi semua yang berkepentingan dalam perusahaan

stakeholder, yaitu persorangan atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan perusahaan, seperti karyawan, manajemen, pembeli, masyarakat, pemasok, pemegang saham, distributor, dan pemerintah (Suryana, 2003).

Dalam teori ekonomi mikro neo-klasik dari mazhab Austria, dikemukakan bahwa perusahaan bisa memperoleh keuntungan bila memiliki keunggulan yang unik untuk menghindari persaingan sempurna. Menurut Schumpeter (1934) dalam Suryana (2003) keuntungan tersebut hanya bisa tercipta dari penemuan yang dilakukan para wirausaha. Penemuan dari para wirausaha dapat menciptakan keuntungan melalui penemuan cara-cara baru dalam memberi pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Menurut Richard A. D'Aveni (1994) dalam Suryana (2003), penemuan para wirausaha merupakan hasil dari proses kreatif yang dinamis dari para

pencipta yang berusaha menciptakan ketidakseimbangan pasar.

Selain dari mazhab neo-klasik, tidak sedikit ahli ekonomi dan manajemen tahun 1980-an dan 1990-an yang mengemukakan berbagai pandangan tentang bagaimana perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari pesaing. Michael Porter (1980) dalam Suryana (2003) yang terkenal dengan teorinya *competitive strategy*, mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar-menawar yang kuat (*bargaining power*) dalam persaingan.

Michael Porter dalam bukunya "*The competitive advantage of nations*". Konsep keunggulan kompetitif negara menyatakan bahwa ada empat atribut yang menentukan dalam persaingan internasional. Keempat atribut itu adalah (Porter, 1990 dalam Budiarto dan Ciptono, 1997) :

1. Kondisi faktoral, yaitu posisi suatu negara dalam faktor-faktor produksi

(misalnya: tenaga kerja terampil, infrastruktur, teknologi) yang dibutuhkan untuk bersaing dalam industri tertentu.

2. Kondisi permintaan, yakni sifat permintaan domestik atas produk atau jasa industri tertentu.
3. Keberadaan industri terkait dan industri pendukung yang kompetitif secara internasional.
4. Strategi, struktur, dan persaingan perusahaan, yakni kondisi dalam negeri yang menentukan bagaimana perusahaan-perusahaan dibentuk, diorganisir, dan dikelola, serta sifat persaingan domestik.

Keunggulan bersaing/kompetitif (*competitive advantage*) adalah segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan sesuatu yang

tidak dapat dibuat oleh perusahaan pesaing, atau memiliki sesuatu yang sangat diinginkan oleh perusahaan pesaing maka hal itu dapat merepresentasikan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif dapat diraih secara berkelanjutan dengan cara (1) terus-menerus beradaptasi pada perubahan dalam tren serta kegiatan eksternal dan kemampuan, kompetensi, serta sumberdaya internal, dan dengan (2) efektif merumuskan, menerapkan, dan menilai berbagai strategi yang semakin menguatkan faktor-faktor tersebut (David, 2011:9).

4. Teori Resource-Based View (RBV)

Teori *Resources-based view of the firm* (untuk selanjutnya disingkat sebagai teori *RBV*) adalah teori yang mengemuka menjelang tahun 1990an dalam bidang manajemen strategis. Teori *RBV* ini mencoba untuk menjelaskan mengapa dalam industri yang sama ada perusahaan yang sukses sementara banyak yang tidak sukses.

Menurut Barney (1991), sukses tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan, bukan lingkungan eksternalnya, dengan asumsi:

1. Adanya heterogenitas sumber daya dalam perusahaan; dan
2. Beberapa sumberdaya yang ada dalam perusahaan bersifat sulit untuk dikopi atau tidak elastik dalam pasokannya (Ferreira et al., 2011, h.99-100).

Heterogenitas sumber daya perusahaan memiliki arti bahwa dalam sebuah industri tidak mungkin semua perusahaan mampu memiliki sumber daya yang persis sama. Heterogenitas sumber daya ini disebabkan oleh adanya kemampuan perusahaan, termasuk masalah finansial, dan masa lalu perusahaan yang saling berbeda.

Resources Based Theory membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan

tersebut dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Wernerfelt, menjelaskan bahwa menurut pandangan *RBV*, perusahaan akan unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai dan memanfaatkan asset-asset strategis yang penting (asset berwujud dan tidak berwujud). Belkaoui dalam Fransiskus dan Solon menyatakan strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyatukan asset berwujud dan asset tidak berwujud. Investor akan memberikan nilai yang tinggi terhadap perusahaan yang memiliki kemampuan (modal intelektual) yang lebih besar.

Teori *RBV* memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. *RBV* difokuskan pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kombinasi sumber daya yang tidak dapat dimiliki atau dibangun dengan cara yang

sama oleh pesaing. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Asumsi *RBV* yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, sesuai dengan kemampuan perusahaan. Teori *RBV* menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bertumpu pada sumber daya organisasi yang sangat berharga (*valuable*), langka (*rare*), ditiru (*inimitable*) dan sulit digantikan (*nonsubstitutable*) (*VRIN*) dalam pengaturan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengeksploitasi sumber daya (Barney, 1991)

Berdasarkan pada pendekatan *resource based view*, sumber daya atau asset yang telah eksis adalah berupa bundle dan sumber daya ini mempengaruhi kinerja dengan *causal ambiguity*. Karena itu, adalah

sukar untuk menengarai bagaimana sumber daya secara individual dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan tanpa memperhitungkan interdependensi dengan asset lainnya.

Resources Based Theory membahas bagaimana perusahaan dapat mengolah dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimilikinya. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengembangkan sumber modal perusahaan, salah satunya adalah *intellectual capital*. Perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya manakala perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul. Sumber daya intelektual merupakan salah satu sumber daya yang dinilai penting dan memiliki peran dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Menurut Fahy (2000), teori *RBV* menjelaskan mengenai sumberdaya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Sukses atau

tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan. Menurut Ferreira et al., (2011), keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh sumberdaya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan yang mampu mengubah sumberdaya itu menjadi sebuah *economic benefit*. Sumberdaya perusahaan (*Firm Resource*) bisa berwujud (misalnya: pabrik, tanah, kendaraan, bahan baku dan mesin) maupun tidak berwujud (misal: merk, reputasi dan keahlian, budaya perusahaan, struktur, persepsi dan proses yang dimiliki).

Inti dari teori *RBV* adalah *competitive advantage*, ketika perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh para pesaingnya - atau menurut Powers & Hahn (2004:44) merupakan *superior resources* yang kemudian diolah melalui kapabilitas perusahaan yang baik, maka perusahaan akan mampu meraih

competitive advantage yang kemudian akan mengarah kepada kinerja unggul..

III. Metode Penelitian

A. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada salah satu usaha kerajinan souvenir khususnya souvenir ukiran Khas Toraja di objek wisata Kete Kesu' Kecamatan Kesu' Kabupaten Toraja Utara. Pemilihan lokasi penelitian ini dikarenakan lokasi penelitian ini merupakan salah satu tempat wisata yang masih populer dikunjungi wisatawan dan usaha kerajinan souvenir Khas Toraja di wilayah tersebut masih tetap berdiri dan menjalankan usahanya.

B. Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dan segera diperoleh dari sumber data oleh peneliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari

responden dalam penelitian ini melalui wawancara langsung dengan menggunakan kuisioner yang telah dipersiapkan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah terlebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang di luar peneliti. Data dicatat secara sistematis dan dikutip secara langsung dari instansi pemerintah atau lembaga-lembaga yang terkait dengan penelitian ini. Data diperoleh tidak langsung dari sumbernya melainkan sudah dikumpulkan, diolah dan disajikan pihak lain yang berhubungan dengan penelitian.

C. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang bisa memberi informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Sugiono, 2011). Menurut pendapat Spradley dalam Faisal (1990:50) informan harus memiliki

beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan:

1. Subjek yang telah lama dan intensif menyatu dengan suatu kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian penelitian dan ini biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi di luar kepala tentang tentang sesuatu ditanyakan.
2. Subjek masih terikat secara penuh secara aktif pada lingkungan dan kegiatan menjadi sasaran atau penelitian.
3. Subjek mempunyai cukup banyak waktu dan kesempatan untuk diminati informasi.
4. Subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu dan mereka relative masih lugu dalam memberikan informasi.

Penentuan informan pada penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dimana pemilihan dilakukan

secara sengaja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan tujuan penelitian. Adapun kriteria dan informan yang ditunjuk atau dipilih dalam penelitian ini adalah pemilik usaha “RIAN ART SHOP” yaitu Ibu Yustina Limbong Allo dengan Bapak Samuel Layuk Todingan. Dari informan kunci ini selanjutnya akan dilakukan wawancara.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian dibutuhkan teknik pengumpulan data yang sesuai dengan data yang diperlukan dalam penelitian. Seorang peneliti harus jeli memilih teknik pengumpulan data ini sehingga data yang diteliti adalah data yang sesuai dengan kenyataan di lapangan. Peneliti menggunakan beberapa metode untuk mempermudah penelitian yaitu:

1. Observasi (Pengamatan). Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara

pengamatan dan pencatatan dengan sistematis dengan objek penelitian. Observasi merupakan suatu aktivitas penelitian dalam rangka pengumpulan data sesuai dengan masalah penelitian melalui proses pengamatan di lapangan.

2. Interview (wawancara): Pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula untuk mendapatkan keterangan. Menurut Moleong (2011:186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan dua pihak antara pewawancara (*interviewer*) dan terwawancara (*interviewee*).
3. Dokumentasi: Dokumentasi adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental seseorang (Sugiyono, 2012:240). Metode dokumentasi yang dimaksud adalah semua jenis rekaman atau alat catatan data sekunder yang berkaitan dengan

permasalahan penelitian seperti foto, buku-buku, literature, arsip, atau dokumen lainnya.

E. Metode Analisis Data

- D. Metode analisis yang akan digunakan dalam penelitian untuk menjawab tujuan penelitian adalah deskriptif kualitatif (analitis) yaitu Analisis SWOT. Alat yang dipakai untuk menyusun strategi adalah matriks SWOT. **Analisis SWOT**

Analisis SWOT merupakan instrumen analisis yang ampuh bila digunakan dengan tepat. SWOT merupakan akronim untuk kata-kata *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan. Keampuhan Analisis SWOT terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan

faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus meminimalisasi kelemahan dan menekan dampak ancaman. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut, maka menentukan dan memilih strategi yang efektif akan membuahkan hasil (Siagian, 2011: 172). Dalam menganalisa suatu usaha atau perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT perlu memperhatikan beberapa hal penting yang menjadi faktor penentu pengambilan suatu keputusan perusahaan yaitu:

1. Faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, adalah kompensasi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif di pasar. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber ketrampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada para pesaing dalam memuaskan pasar. Contoh bidang keunggulan itu

adalah: 1) Kekuatan pada sumber keuangan, 2) Citra positif, 3) Keunggulan kedudukan di pasar, 4) Hubungan dengan pemasok, 5) Loyalitas pengguna produk, dan 6) Kepercayaan.

2. Faktor kelemahan, yang dimaksud kelemahan dalam organisasi ialah keterbatasan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi kinerja organisasi. Dalam praktik, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada :
1) Sarana dan prasarana yang dimiliki, 2) Kemampuan manajerial yang rendah, 3) Keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, 4) Produk yang kurang diminati, dan 5) Tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

3. Faktor Peluang, adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi satu satuan bisnis. Antara lain: 1)

Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk, 2) Identifikasi satu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, 3) Perubahan dalam kondisi persaingan, 4) Perubahan dalam peraturan yang membuka kesempatan baru dalam berusaha, 5) Hubungan dengan para pembeli yang “akrab”, 6) Hubungan dengan pemasok yang “Harmonis”.

4. Faktor ancaman, merupakan kebalikan dari peluang. Jadi adalah faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi bisnis yang bersangkutan, Contohnya: 1) Masuknya pesaing baru, 2) Pertumbuhan pasar yang lamban, 3) Meningkatnya posisi tawar pembeli, 4) Meningkatnya posisi tawar pemasok, 5) Perubahan teknologi yang belum dikuasai.

Dengan perkataan lain , dengan menggunakan analisis SWOT kompetensi khusus yang dimiliki dan kelemahan yang menonjol dapat dinilai dan dikaitkan dengan berbagai faktor penentu keberhasilan satuan usaha (Siagian, 2011: 174). Analisis SWOT dapat diterapkan dalam tiga bentuk yang sifatnya strategik:

Pertama: Analisis SWOT memungkinkan pengambil keputusan menggunakan kerangka berfikir yang logis dalam pembahasan yang menyangkut situasi perusahaan, identifikasi dan analisis berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan dan akhirnya menjatuhkan alternatif yang diperkirakan paling ampuh. Karena itulah kerangka pikir yang logis dan seragam harus mencakup semua aspek dalam kehidupan perusahaan.

Kedua: Tantangan utama penggunaan analisis SWOT pada identifikasi dari posisi perusahaan. Dikatakan demikian karena tidak mustahil perusahaan yang menghadapi

berbagai peluang juga harus berupaya untuk menghilangkan berbagai ancaman. Mungkin juga terjadi bahwa perusahaan mempunyai berbagai kelemahan, tapi juga berbagai faktor kekuatan. Karena itu penting untuk menyadari pada sel tertentu akan tetapi memungkinkan para penentu strategi perusahaan untuk melihat strategi perusahaan tersebut secara menyeluruh. (Siagian, 2011:173-177).

Ketiga: Dengan perbandingan sistematis antara peluang dan ancaman di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal perusahaan. Keadaan tersebut digambarkan dalam sel sebagai berikut.

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *question mark* pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan

tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

1. Matriks Analisis SWOT (*SWOT Matriks*)

Rangkuti (2006:18) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenght*) dan peluang (*Oportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

SWOT Matriks adalah alat yang membantu manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi: SO (*Strenghts-Opportunities*), WO (*Weakesses-Opotrunities*), ST (*Strenghts-Threats*) dan WT (*Weakesses- Threats*) mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks swot dan

membutuhkan penilaian yang baik (David, 2006: 284)

Menurut Rangkuti (2006: 31) matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Terdapat 8 (delapan) langkah dalam menyusun matriks SWOT (Wordpress.com), yaitu:

- A. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
- B. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
- C. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
- D. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.

E. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.

F. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.

G. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.

H. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

2. Matrikss IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Rengku (2006:19) Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah :

a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif

kebalikanya. Contohnya jika kelemahan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri yang nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah 4. David (2006: 206) mengatakan berikan peringkat 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukan kelemahan utama (peringkat=1) atau kelemahan minor (peringkat=2) dan kekuatan minor (peringkat=3) kekuatan utama (peringkat=4), perhatikan kekuatan harus mendapat nilai 3 atau 4 sedangkan kelemahan harus mendapatkan nilai 1 atau 2.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya

bervariasi mulai dari 4,0 (outsanding) sampai 0,0 (poor).

- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkn bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam faktor IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5, jika rata-rata dibawah 2,5 menandakan secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

3. Matriks EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*)

Rengku (2006: 22) Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai

rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Total score

sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di lakukan di salah satu usaha souvenir khususnya usaha souvenir ukiran Khas Toraja yang berada di wilayah Objek Wisata Ke'te' Kesu' Kecamatan Kesu' Kabupaten Toraja Utara.

1. Kabupaten Toraja Utara

a) Kondisi Geografis

Secara Astronomis Kabupaten Toraja Utara terletak antara 2° - 3° lintang selatan dan 119° - 120° bujur timur. Pada sebelah utara, Toraja Utara berbatasan dengan Kabupaten Luwu dan Provinsi Sulawesi Barat, di sebelah selatan dengan Kabupaten Tana Toraja, sebelah timur

dengan daerah Kota Palopo dan Kabupaten Luwu, sebelah Barat dengan Provinsi Sulawesi Barat. Di tengah Kota Rantepao sebagai ibukota Kabupaten Toraja Utara melintang sungai terpanjang yang terdapat di Propinsi Sulawesi Selatan yaitu sungai Saddang.

Jarak antara Kota Rantepao dengan Kota Makassar, ibukota Propinsi Sulawesi Selatan, tercatat sekitar 329 km, untuk sampai ke ibukota Provinsi Sulawesi Selatan dari Kabupaten Toraja Utara melalui kabupaten Tana Toraja Kabupaten Enrekang, Kabupaten Sidrap, Kota Pare-Pare, Kabupaten Barru, Kabupaten Pangkep dan Kabupaten Maros.

b) Luas Wilayah

Luas wilayah Kabupaten Toraja Utara tercatat 1.151,47 km persegi, dibagi menjadi 21 wilayah kecamatan. Kecamatan Baruppu dan Kecamatan Buntu Pepasan merupakan 2 Kecamatan terluas dengan luas masing-masing 162,17 km persegi dan

131,72 km persegi, penjumlahan luas dari dua kecamatan tersebut adalah mencapai 25,52 persen dari seluruh wilayah Toraja Utara. Sementara kecamatan yang memiliki luas terkecil adalah Kecamatan Tallunglipu dengan luas 0,82 km persegi.

c) Iklim

Kabupaten Toraja Utara dan pada umumnya daerah di Sulawesi Selatan mempunyai dua musim yaitu musim kemarau yang terjadi pada Juni sampai September dan musim hujan pada bulan Desember sampai dengan Maret. Berdasarkan pengamatan dari Stasiun Meteorologi dan Geofisika (BMG) Rantetayo, di Kabupaten Toraja Utara selama tahun 2018 rata-rata suhu udara mencapai 22,10 °C. Suhu udara maksimum terjadi pada bulan Oktober yaitu 30,10°C dan suhu minimum terjadi pada bulan September yaitu 16,50°C.

2. Kecamatan Kesu'

a) Luas Wilayah

Kecamatan Kesu' beribukota Ba'tan memiliki luas 26,00 km² dengan ketinggian berkisar 810 meter di atas permukaan laut (mdpl) berjarak ke ibukota kabupaten atau ke kota Rantepao sekitar 3,50 km. Pembagian wilayah Luas Wilayah Kecamatan Kesu' Menurut Kelurahan dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1 Luas Lembang/ Kelurahan, Jarak, Ketinggian dari Permukaan Air Laut di Kecamatan Kesu', Tahun 2017

No	Lembang/Kelurahan	Luas (km ²)	Ketinggian (mdpl)
1	Sangbua	1.41	781
2	Tadongkon	3.21	776
3	Angina-Angin	2.80	828
4	Tallulolo	1.83	740
5	Rinding Batu	2.90	735
6	Ba'tan	6.26	810
7	Panta'nakan Lolo	7.59	800
Jumlah		26.00	

Sumber : Kantor Lembang dan Kelurahan

Dari hasil tabel data diatas menunjukkan bahwa dari 7 jumlah Lembang dan Kelurahan yang berada di Kecamatan Kesu', yang memiliki area yang paling luas adalah Kelurahan Panta'nakan Lolo. Kelurahan ini diresmikan sebagai desa wisata di Toraja Utara oleh Bapak Bupati Toraja Utara

Kalatiku Paembonan sejak tahun 2018 sekaligus menjadi lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

b) Demografi/ Penduduk

Penduduk Kecamatan Kesu' berjumlah 16.376 jiwa, terdiri dari laki-laki sebanyak 8.181 jiwa dan perempuan mencapai 8.195 jiwa yang berdomisili pada 7 (Tujuh) Kelurahan yang ada, dan dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Lembang/Kelurahan dan Jenis Kelamin di

No	Lembang/ Kelurahan	Jenis Kelamin		
		Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Sangbua	481	534	1.015
2	Tadongkon	960	886	1.846
3	Angin-Angin	920	881	1.801
4	Tallulolo	1.273	1.355	2.628
5	Rinding Batu	1.706	1.719	3.425
6	Ba'tan	1.396	1.356	2.752
7	Panta'nakan Lolo	1.445	1.464	2.909
Jumlah		8.181	8.195	16.376

Kecamatan Kesu', Tahun 2017 :

Sumber : BPS Kabupaten Toraja Utara

Populasi penduduk tersebut dapat dirinci sesuai komposisi menurut agama yang dianut, dimana penganut agama terbanyak adalah agama Kristen yang

mencapai 13.179 jiwa (93,08%) jiwa dan urutan berikutnya adalah pemeluk agama Katolik sebanyak 2.271 jiwa (3,53%) dan selanjutnya adalah pemeluk Agama Islam berjumlah 926 jiwa (3,39%) jiwa.

Demografi penduduk Kecamatan Kesu' dapat juga dilihat dari jumlah Rumah Tangga yang berada di setiap Lembang/Kelurahan yang memiliki jumlah Rumah Tangga sebanyak 3.622 dan Lembang/Kelurahan yang memiliki jumlah Rumah Tangga terbanyak adalah Kelurahan Panta'nakan Lolo dengan jumlah sebanyak 646 Rumah Tangga dan dapat dilihat secara rinci dari tabel dibawah ini:

Tabel 4.3. Jumlah Rumah Tangga dan
Kepadatan Penduduk Menurut
Lembang/Kelurahan di Kecamatan Kesu,
Tahun 2017

No	Lembang / Kelurahan	Rumah Tangga	Rata-Rata		
			Kepadatan Penduduk	Penduduk/Rumah Tangga	Rumah Tangga
1	Sangbua	226	720	4	75
2	Tadongkon	402	575	5	101
3	Angin-Angin	387	643	5	97
4	Tallulolo	634	1.436	4	106
5	Rinding Batu	724	1.181	5	80
6	Ba'tan	603	440	5	86
7	Panta'nakan Lolo	646	383	5	92
Jumlah		3.622			
Rata-Rata		517	768	5	91

Sumber : BPS Kabupaten Toraja Utara

Dari jumlah Rumah tangga tersebut, penduduk Kecamatan Kesu' berada dalam 7 Lembang/Kelurahan dapat terbagi dalam 22 Dusun/Lingkungan, memiliki 7 lembaga Kemusyarawatan Masyarakat Desa (LKMD), 50 Satuan Lingkungan Setempat (SLS) dan 40 Blok Sensus. Jumlah Dusun, Lembaga Kemusyarawatan Masyarakat Desa (LKMD) dan Blok Sensus Menurut Lembang/Kelurahan di Kecamatan Kesu'

pada Tahun 2017, dapat dilihat secara terperinci dari tabel dibawah ini:

Tabel 4.4. Jumlah Dusun, LKMD, SLS, dan
Blok Sensus Menurut Lembang/Kelurahan
di Kecamatan Kesu, Tahun 2017

No	Lembang/ Kelurahan	Dusun/ Lingkungan	LKM D	Blok Sensus
1	Sangbua	2	1	3
2	Tadongkon	2	1	4
3	Angin-Angin	4	1	4
4	Tallulolo	4	1	6
5	Rinding Batu	4	1	9
6	Ba'tan	4	1	7
7	Panta'nakan Lolo	2	1	7
Jumlah		22	7	40
Rata-Rata		5.5	1.75	10

Sumber : Kantor Kecamatan Kesu'

3. Objek Wisata Ke'te' Kesu'

Ke'te' Kesu' adalah suatu desa wisata di kawasan Toraja yang dikenal karena adat dan kehidupan tradisional masyarakat yang dapat ditemukan disini. Ke'te' Kesu' terletak di kecamatan Kesu' Kabupaten Toraja Utara. Objek wisata ini merupakan kompleks perkampungan adat tua Toraja yang memiliki sejumlah Rumah Tradisional (*Tongkonan*), lengkap dengan Lumbung yang berukir (*Alang Sura*'). Tongkonan yang berrada di Ke'te' Kesu'

beasal dari leluhur Puang Ri Kesu' dan merupakan salah satu Tongkonann Layuk Tua di Toraja yang memiliki peran dan fungsi sebagai sumber pemerintahan dan kekuasaan adat di wilayahnya masa lalu.

Daya tarik utama dari objek wisata ini adalah Tongkonan Tua, Alang Sura', museum tempat penyimpanan benda-benda peninggalan nenek moyang Toraja dan kompleks pemakaman yang telah berumur ratusan tahun yng didalamnya terdapat kuburan gantung, kuburan dalam gua alam (*liang lo'ko'*), kuburan modern (*patane*), dan peti mati tradisional yang dihiasi dengan ukiran (*erong*). Erong bentuk kepala babi diperuntukan bagi jenazah perempuan, dan kepala kerbau untuk jenazah laki-laki. Inilah bentuk *erong* pertama dan kemudian berkembang bentuk-bentuk lainnya. Ada banyak tulang dan tengkorak dalam *erong*, Juga terdapat patung (tau-tau) dari jenazah yang dikuburkan disini.

Objek Wisata Ke'te' Kesu' sampai sekarang masih termasuk objek wisata yang terpopuler di Kabupaten Toraja Utara dikunjungi wisatawan. Dari kunjungan wisatawan inilah masyarakat disekitar objek wisata Ke'te' Kesu' memanfaatkan kondisi tersebut sebagai salah satu sumber pendapatan ekonomi mereka dengan cara mendirikan usaha souvenir Khas Toraja yang ditujukan kepada wisatawan yang datang berkunjung sebagai buah cendramata dari daerah Khas Toraja ini. Di area objek wisata ini terdapat 26 usaha atau toko souvenir yang didirikan, adapun para pemilik usaha souvenir yang berada disini merupakan satu rumpunan keluarga. Jumlah kunjungan wisatawan sampai sekarang ini yang datang berkunjung di Objek Wisata Ke'te' Kesu' dapat dilihat secara rinci menurut bulan mulai tahun 2018-2019 dari tabel berikut ini:

Tabel 4.5. Jumlah Wisatawan yang Berkunjung ke Toraja Utara (O.W Ke'te' Kesu') dirinci Menurut Bulan :

Bulan	Tahun 2018	Tahun 2019
Januari	10650	14350
Februrari	7395	5997
Maret	5617	7025
April	8458	7780
Mei	5277	5745
Juni	12974	20560
Juli	10444	
Agustus	7353	
September	8761	
Oktober	6202	
November	6949	
Desember	20916	
Jumlah/Total	110996	61457

Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Toraja Utara

Dari olahan data di atas dapat dilihat jumlah kunjungan wisatawan terbanyak berada di Bulan Juni dan Desember. Hal tersebut dikarenakan di bulan ini merupakan waktu liburan yang digunakan oleh wisatwan untuk berkunjung ke wisata Ke'te' Kesu' ini.

1) Deskripsi Singkat Ukiran Khas Toraja

Ukiran Toraja atau sering diberi nama *Passura'* adalah kesenian ukir Melayu

Khas suku bangsa Toraja Sulawesi Selatan.

Ukiran ini dicetak menggunakan alat ukir khusus di atas sebuah papan kayu, tiang Rumah adat, jendela, atau pintu. Ukiran Toraja biasanya menggunakan motif ukiran yang bermacam-macam, antara lain cerita rakyat, binatang yang disaklarkan, benda langit, atau tumbuh-tumbuhan.

Ada 130 jenis *Passura'* (ukiran) dan semuanya merupakan berasal dari empat dasar ukiran yang dalam bahasa Toraja disebut dengan *Garonto' Passura'*. *Garonto' Passura'* ini biasanya terdapat di Rumah Tongkonan maupun bangunan-bangunan yang dianggap perlu untuk diukir. Berikut empat dasar ukiran Toraja seperti dilansir estetikapers.com :

a. Pa'Tedong



Dari puluhan jenis ukiran ukiran inilah yang paling sering digunakan. Dimana ukiran ini berarti Tedong “Kerbau”, mengapa disebut dengan kerbau karena ukiran ini memiliki motif seperti tanduk kerbau. Makna dari ukiran ini adalah sebagai lambang kesejahteraan dan kemakmuran bagi masyarakat Toraja dan keluarga. Ukiran ini sring dijumpai pada dinding kantor pemerintahan.

b. Pa’Barre Allo



Ukiran jenis ini menyerupai bulatan matahari dengan pancaran sinarnya. Jenis ukiran ini banyak ditemukan pada bagian muka dan belakang Rumah adat Tana Toraja, pada bagian atas berbentuk segitiga (Para Longa). Makna dari ukiran ini adalah

percaya bahwa sumber kehidupan dan segala sesuatu yang ada di dunia ini berasal dari Puang Matua (Tuhan yang Maha Esa), ataupun sebagai ilmu pengetahuan dan kearifan yang menerangi layaknya matahari

c. Pa’Manuk Londong



Pa’Manuk Londong adalah ukiran yang menyerupai Ayam Jantan. Biasanya ukiran ayam jantan ini diletakkan diatas ukiran Pa’Barre Allo yang banyak dijumpai di Rumah adat Tongkonan. Makna dari ukiran ini adalah sebagai lambang keperkasaan dan kearifan laki-laki/ pemimpin, serta aturan atau norma hukum (adat) dimana seorang pemimpin ini bersifat tegas dan bijaksana.

d. Pa' Sussu'



Pa'Sussu' berarti garis/goresan. Ukiran ini memiliki motif yang berbentuk gari-garis lurus sejajar tanpa variasi serta warna, memang terkesan sederhana, namun memiliki arti serta makna yang sangat dalam bagi masyarakat Toraja itu sendiri. Makna dari ukiran ini adalah melambangkan bentuk kesatuan masyarakat yang demokratis dan kebijakan untuk penentuan dasar-dasar kebijakan dalam suku Toraja. Garonto' Passura' ini juga memiliki daya tarik lain yaitu, menggunakan 4 warna dasar utama, yaitu merah, putih, hitam dan kuning, dengan tambahan warna emas untuk ukiran tertentu. Seni ukir dalam suku Toraja sudah ada sejak nenek moyang Tana Toraja

berlabuh di kawasan Toraja setelah menempuh perjalanan panjang dari Teluk Tonkin Vietnam Utara pada abad ke-17. Maka dari itu, ragam hias tradisional seperti ukiran digunakan sebagai sumber informasi tentang budaya masyarakat Toraja. Contoh penggunaan Garonto' Pasura', yaitu pada monumen Pasadena sebagai *The Winner of Isabella Coleman Trophy at Tournament of Roses Pasadena U.S.A.*

B. Hasil Penelitian

1. Proses Produksi Usaha Souvenir Khas Toraja "RIAN ART SHOP"

Menurut Assoury (2008) pengertian produksi adalah kegiatan mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktifitas atau kegiatan menghasilkan barang dan jasa, serta kegiatan-kegiatan lainnya yang mendukung atau usaha untuk menghasilkan produksi tersebut. Sedangkan produksi menurut Yamit (2005) adalah suatu kegiatan

dengan melibatkan tenaga manusia, bahan serta peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna.

Usaha Kerajinan Souvenir Khas Toraja yang di kelola oleh Bapak Samuel Layuk Todingan dengan Ibu Yustina Limbong Allo yang diberi nama usaha “RIAN ART SHOP” berawal dari keinginan beliau untuk meneruskan warisan keahlian dari orang tua beliau dalam pembuatan usaha kerajinan ukiran Khas Toraja, sebab melihat adanya peluang yang besar didaerah tersebut dikarenakan daerah tersebut adalah daerah objek wisata yang populer dikunjungi oleh wisatawan.

Keahlian pembuatan ukiran khas Toraja yang berasal dari daerah tersebut merupakan warisan asli dari para orang tua beliau atau para leluhur orang-orang Toraja yang masih terjaga, dan begitupun seterusnya akan diwariskan secara turun-temurun hingga pada cucu-cicit mereka. Hal

ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Yustina Limbong Allo selaku pemilik usaha souvenir RIAN ART SHOP tentang cara perolehan keterampilan mengukir yang mereka dapatkan selama ini, dan informan menyebutkan :

“Keterampilan ini sudah lama sekali ki dapatkan dari orang tauki dulu, sejak waktu masih sdan (sekolah dasar) kidapati dari orang tuaki”.(Hasil Wawancara 16 Juli 2019)

Sama halnya dengan keterampilan mengukir yang dimiliki oleh Bapak Samuel Layuk Todingan juga sebagai pemilik usaha souvenir RIAN ART SHOP, beliau memperoleh keterampilan dari orang tua mereka yang diwariskan secara turun-temurun dan bukan berasal dari program pemberdayaan pemerintah. Ini menyangkut hasil wawancara dengan beliau tentang cara memperoleh keterampilan mengukir,dan beliau menyebutkan :

“Keterampilan ini bukan dari program pemerintah tapi ini dari warisan orang-orang tua kami.

Karena siapa lagi yang mau meneruskan penerus keterampilan ini dari orang tua kita dan nenek moyang kita kalau bukan kita seperti yang sekarang ini. Saya juga punya anak laki-laki tiga yang semuanya bisa mengukir, tapi karena cuma beda keinginan profesi jadi saya juga tidak bisa paksakan mereka lanjutkan profesi saya. Sebenarnya kita punya harapan kalau mereka nantinya lanjutkan profesi kami karena keterampilan mengukir kami memang kami wariskan secara turun-temurun". (Hasil wawancara 31 Agustus 2019)

Produk ukiran khas Toraja yang dimiliki Bapak Samuel Layuk Todingan dengan Ibu Yustina Limbong samapai sekarang ini sudah memiliki 110 jenis motif ukiran dan akan terus berusaha menciptakan inovasi-inovasi baru. Proses pembuatan ukiran ini cukup sederhana hanya dengan menggunakan sebilah pisau ukir, penggaris dan kayu/papan sebagai tempat untuk ukiran. Adapun peralatan lainnya seperti pahat digunakan ketika membuat ukiran di tempat yang berskala besar seperti Rumah atau dinding dan sebagainya.

Pemberian warna yang digunakan pada ukiran ini tidak memakan biaya yang terlalu besar yaitu menggunakan warna alami yang berasal dari tanah liat bagian bawah tanah khusus untuk pewarna ukiran. Warna yang dihasilkan dari setiap ukiran adalah warna dasar yaitu merah, kuning, hitam dan putih. Untuk ukiran warna merah dan kuning menggunakan warna yang berasal dari tanah liat, warna hitam berasal dari poses pengasapan kayu ukiran namun sekarang untuk membuat mudah para pengrajin ukiran mereka memakai cat tembok dalam pemakaian warna hitam, dan warna putih berasal dari warna batu kapur atau biasa juga disebut kapur. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Samuel Layuk Todingan saat peneliti menanyakan tentang langkah-langkah apa saja yang dilakukan agar produk usaha RIAN ART SHOP lebih unggul dari produk pesaing yang lain, dan beliau menyebutkan :

“Kita bikin motif lain, kita selalu ada inovasi. Kita mengutamakan kualitas produk, agar bagaimana orang bisa menyukai produk kita, makanya kita membuat sesuai dengan kreasi kita masing-masing untuk bagaimana cara kita dapatkan produk lebih unggul. Kita disini sudah punya 110 motif ukiran yang kita bikin dan koita akan selalu berusaha dala berinovasi”.

“Kita memberikan warna dasar (hitam) pada ukiran menggunakan warna cat tembok untuk memudahkan, dulunya kita menggunakan cara pengasapan pada kayu yang kita mau bikin ukiran. Kalau warana merah, kuning sama putih kita menggunakan warnah dari tanah. Kalau putih dibantu warna dari batu kapur”.(Hasil wawancara 31 Agustus 2019).

Proses penyelesaian satu produk ukiran biasanya memakan waktu 3 hari hingga 1 minggu-an, pembuatan miniatur Rumah Tongkonan lengkap dengan ukiran memakan waktu 3 bulan hingga 5 bulanan-an tergantung dari bagaimana ukuran produk, tingkat kesulitan dan tingkat kerapian produk dalam peoses pembuatan. Ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan Samuel Layuk Todingan mengenai berapa lama waku yang diperlukan untuk membuat satu produk ukiran yang menyebutkan :

“Tergantung dari bagaimana tingkat kerumitan, bisa kita selesaikan sampai beberapa hari, berminggu-minggu, kalau ukiran tidak terlalu bagus biasa kita selesaikan dua sampai tiga hari. Kalau itu seperti miniatur tongkonan ada sampai enam bulan baru selesai”.

(Hasil wawancara 31 Agustus 2019)

Untuk modal awal mereka mendirikan usaha souvenir khas Toraja ini yaitu sekitar Rp. 7.000.000 (tujuh juta rupiah) yang mana modal tersebut digunakan untuk penyediaan bahan dan peralatan pembuatan ukiran, dan juga modal digunakan untuk memasok souvenir-souvenir khas Toraja lainnya untuk dijual kembali seperti kain, pakaian, tas, manik-manik, aksesoris khas Toraja. Dan juga modal digunakan untuk membuat bangunan semi permanen untuk menjadi tempat pembuatan ukiran sekaligus tempat untuk menjual barang-barang ukiran dan juga barang-barang souvenir lainnya. Ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan

Ibu Yustina Limbong Allo yang menyebutkan :

“Usaha ini baru ki buka pada tahun 2012, Modal ki gunakan waktu itu kira-kira tujuh jutaan, ki pake mi juga uang itu beli barang-barang ini (souvenir sperti tas, kain, pakaian Khas Toraja dll.) untuk dijual. Uang itu milik pribadi tapi kami juga biasa kredit dari bank untuk menutupi modal kami yang kekurangan. (Hasil wawancara 16 Juli 2019)

2. Analisis Bahan Baku

Bahan baku adalah semua bahan yang diperlukan dalam perusahaan pabrik, kecuali terhadap bahan-bahan yang secara fisik akan digabungkan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan pabrik tersebut (Sofjan Assauri, 2008). Bahan baku yang digunakan usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam pembuatan ukiran adalah kayu dan tanah yang merupakan olahan dengan sendiri seperti pengolahan kayu sebagai tempat ukiran dan pengelolaan tanah sebagai warna ukiran. Hasil wawancara dengan informan Samuel Layuk Todingan tentang

bagaimana perolehan bahan baku dan beliau menyebutkan:

“Kita pakai kayu uru (cempaka) karena kayu ini kualitasnya bagus dan kuat. Itu kita beli dari pasar dekat dari sini, disini kan dek banyak juga usaha-usaha meubel jadi disini banyak yang menyediakan kayu semacam ini jadi ini memudahkan kita mendapatkan bahan baku”.(Hasil wawancara 31 Agustus 2019).

3. Analisis Promosi

Kotler dan Armstrong (2012:76) mendefinisikan promosi sebagai *“promotion means activities that communicate the merits of the product and persuade target customers to buy it”*. Artinya promosi merupakan kegiatan yang mengkomunikasikan manfaat dari sebuah produk dan membujuk target konsumen untuk membeli produk tersebut.

Proses promosi yang dilakukan oleh Usaha Kerajinan Souvenir Ukiran Khas Toraja “RIAN ART SHOP” milik Bapak Samuel Layuk Todingan dengan Ibu Yustina Limbong di era teknologi yang berkembang

saat ini belum memiliki website untuk mempromosikan usahanya, dan juga belum mendaftarkan produknya di *marketplace* secara online, meskipun hanya sesekali mempromosikan produknya di sosial media seperti facebook namun belum mendapatkan hasil yang maksimal karena jumlah konsumen yang dapat melihatnya terbatas. Adapun promosi yang dilakukan dengan cara manual yaitu dengan memajang produk di dalam dan di depan toko kemudian menunggu konsumen atau wisatawan berkunjung untuk membeli atau melakukan pemesanan. Hal ini sesuai dengan wawancara dengan informan Yustina Limbong Allo tentang cara informan melakukan promosi yang menyebutkan :

“Dulukan tidak adapi yang dibilang online, baru-barupi sekarang ada yang begitu, jadi sekarang biasaji dikasi masuk online itu pake facebook. Tapi belum pernahpi napesan orang secara online. Ituji kalau ada tamu (pengunjung) dari luar seperti jawa yang langsung datang kesini biasa pesan. Kebetulan inina pergi lagi bapak bawa pesanannya orang yang

dari jawa yang pesan berapa hari lalu”. (Hasil wawancara 16 Juli 2019).

Harga yang diberikan dari setiap produk ukiran tergantung dari bagaimana tingkat kerumitan dan kerapian dalam pembuatan ukiran, mulai dari harga Rp. 35.000,00/pc sampai dengan Rp. 1.000.000,00 bahkan lebih dari itu.. Produk miniatur Rumah Khas Toraja lengkap dengan ukiran atau disebut miniatur Rumah Tongkonan diberi harga mulai dari harga Rp. 25.000 sampai dengan Rp. 1. 750.000 tergantung dari segi ukuran. Semakin bagus, sulit, dan rapi pembuatan produk maka semakin tinggi juga harga yang ditawarkan pada setiap produk. Adapun barang souvenir Khas Toraja lainnya yang dipasok oleh Ibu Yustina Limbong dan Bapak Samuel Layuk Todingan seperti tas di beri harga mulai dari Rp. 35.000 sampai dengan Rp. 100.000-an, kain dan sarung diberi harga mulai Rp. 65.000 sampai Rp. 200.000-an, pakain berupa baju dan celana mulai dari harga Rp. 35.000 sampai Rp. 100.000-an, dan manik-

manik atau aksesoris Khas Toraja memiliki harga mulai dari Rp. 5000 sampai dengan Rp. 50.000, tergantung dari segi ukuran dan segi kecantikan produk. Sehubungan dengan ini peneliti menanyakan kepada informan Samuel Layuk Todingan tentang cara mereka memberikan harga dari setiap produk ukiran dan informan menyebutkan:

“Kita memberikan harga sesuai dengan tingkat kesulitan, kerumitan dan dari tingkat kerapian pembuatan. Semakin sulit dibikin harganya juga sampai jutaan”. (Hasil wawancara 31 Agustus 2019)

4. Analisis Lokasi

Lokasi bagi sebuah bisnis merupakan salah satu hal yang penting, lokasi yang mudah di jangkau masyarakat akan menjadi keuntungan sendiri bagi pemilik suatu usaha. Lokasi Usaha Kerajinan Souvenir Khas Toraja “RIAN ART SHOP” berada dalam objek wisata Ke'te' Kesu Kecamatan Kesu' Kabupaten Toraja Utara. Usaha tersebut tepat berada di area jalan menuju kuburan gantung dan kuburan dalam gua

yang merupakan salah satu ikon daya tarik yang harus dikunjungi ketika memasuki objek wisata Ke'te' Kesu' dan yang mudah untuk di jangkau wisatawan ketika datang berkunjung ke area tersebut.

5. Penyajian Data

Dalam bagian ini peneliti akan menyajikan data informan penelitian yang di ambil pada Bulan Juli s/d Agustus 2019 dengan melakukan wawancara kepada pemilik usaha souvenir khas Toraja RIAN ART SHOP yaitu Ibu Yustina Limbong Allo dengan Bapak Samuel Layuk Todingan dan merupakan pasangan suami istri. Peneliti menanyakan mengenai sejarah usaha, lama usaha berjalan, strategi seperti apa yang digunakan, kelebihan dan kelemahan usaha, dll.

Adapun Ibu Yustina Limbong sebagai informan pertama merupakan informan yang telah peneliti berikan pertanyaan wawancara saat melakukan

kegiatan prapenelitian sedangkan Bapak Samuel Layuk Todingan merupakan informan kedua dimana peneliti memberikan sejumlah pertanyaan wawancara saat melakukan kegiatan penelitian dan pertanyaan wawancara tersebut adalah mengenai informasi yang mendalam terkait pengembangan usaha souvenir RIAN ART SHOP. Berikut Ini merupakan karakteristik informan penelitian yang diklasifikasikan kedalam bentuk tabel karakteristik:

Tabel 4.6 Karakteristik Informan Penelitian

No	Nama	Usia (Tahun)	Jenis Kelamin	Pendidikan	Pekerjaan	perusahaan	Lama Bekerja (Tahun)
1	Yustina Limbong Allo	47	Perempuan	SMA	Pemilik Usaha	1.	7
2	Samuel Layuk Toodingan	50	Laki-laki	SMA	Pemilik Usaha	Internal	7

Sumber : Hasil wawancara penelitian di usaha souvenir RIAN ART SHOP (2019)

6. Analisis Data

Dalam pembahasan ini penelitian akan dianalisis secara dekskriptif kualitatif dan menggunakan analisis SWOT:

a. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. “SWOT” merupakan akronim dari kata-kata *Strenght* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). Analisis ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan yang terjadi lingkungan internal maupun eksternal

1. Analisis Kekuatan Lingkungan Internal . Kekuatan adalah adalah kompensasi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif di pasar. Kekuatan Usaha Kerajinan Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP memiliki kekuatan lingkungan internal yaitu:

a. Ketersediaan bahan baku

Persediaan bahan baku adalah persediaan barang-barang berwujud yang digunakan dalam proses produksi, barang mana dapat diperoleh dari sumber-sumber alam ataupun dibeli dari supplier atau perusahaan yang menghasilkan bahan baku bagi perusahaan pabrik yang menggunakannya (Sofjan Assauri, 2008). Pada dasarnya ketersediaan bahan baku mempermudah atau memperlancar jalannya operasi perusahaan pabrik yang harus dilakukan secara berturut-turut untuk memproduksi barang-barang serta selanjutnya menyampaikan kepada konsumen atau pelanggan sehingga dengan ketersediaan bahan baku menjadi faktor kekuatan dan termasuk hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dikarenakan pemilik usaha RIAN ART SHOP memiliki ketersediaan bahan baku yaitu banyaknya pengrajin kayu (*meuble*) yang juga sebagai penyedia kayu cempaka yang memudahkan mereka mendapatkan bahan

baku maka ini akan menjadi keuntungan perusahaan.

b. Kualitas Pelayanan yang baik

Salah satu yang termasuk bauran pemasaran yang penting adalah *people (orang)* yaitu menciptakan kualitas pelayanan karena *people* menyangkut interaksi antara konsumen dengan para pegawai (Kotler dan Armstrong, 2012:62). Nasution (2004) menyatakan kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Pelayanan yang unggul diartikan sebagai suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Pelayanan yang baik apabila setiap karyawannya harus memiliki keterampilan tertentu diantaranya berpenampilan yang baik dan rapi, bersikap ramah, memperlihatkan semangat kerja dan selalu siap untuk untuk melayani pelanggan,

mampu berkomunikasi dengan baik secara kemampuan menangani keluhan pelanggan (Nasution, 2004). Dengan menciptakan kualitas pelayanan yang baik juga akan menciptakan kepuasan konsumen dan akan menumbuhkan kestiaan pelanggan. Pemilik usaha souvenir RIAN ART SHOP memiliki kualitas pelayanan yang baik, diantaranya berpenampilan yang baik dan rapi, sangat bersikap ramah, selalu siap untuk melayani konsumen, dan mampu berkomunikasi dengan baik dan sopan serta mampu menangani keluhan pelanggan. Dengan kualitas pelayanan ini akan menjadi keuntungan bagi perusahaan karena akan berpengaruh pada menciptakan kepuasan konsumen.

c. Lokasi yang strategis

Lokasi bagi sebuah bisnis merupakan salah satu hal yang penting, lokasi yang mudah di jangkau masyarakat akan menjadi keuntungan sendiri bagi pemilik suatu

usaha. Desain lokasi yang nyaman bagi konsumen akan membuat kesan yaitu berupa menciptakan daya tarik guna menumbuhkan minat beli dari konsumen. Juga termasuk dalam bauran pemasaran adalah tempat (*place*). *Place* merupakan faktor tersedianya barang produksi dalam jumlah yang cukup. Aktivitas perusahaan harus menentukan lokasi, waktu yang tepat untuk setiap produk yang akan dikeluarkan maupun produk yang telah tersebar. Distribusi yakni memilih dan mengelola saluran perdagangan yang dipakai untuk menyalurkan produk atau jasa dan juga untuk melayani pasar sasaran, serta mengembangkan sistem distribusi untuk pengiriman dan perniagaan produk secara fisik (Kotler dan Armstrong, 2012:62). Lokasi Usaha Kerajinan Souvenir RIAN ART SHOP berada dalam objek wisata Ke'te' Kesu Kecamatan Kesu' Kabupaten Toraja Utara. Usaha tersebut tepat berada di area jalan menuju kuburan gantung dan kuburan dalam gua yang merupakan salah

satu ikon daya tarik yang harus dikunjungi ketika memasuki objek wisata Ke'te' Kesu' dan yang mudah untuk dijangkau wisatawan ketika datang berkunjung ke area tersebut. Ini akan berdampak positif bagi perusahaan dalam memperoleh kunjungan dari konsumen.

d. Keterampilan mengukir masih handal

Menurut Amstrong (1994) kinerja seseorang didasarkan pada pemahaman ilmu, pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan memiliki keterampilan yang handal maka akan menciptakan hasil kinerja usaha yang baik. Sejalan dengan penelitian Dwi Megantoro pada tahun 2014/2015 mendapatkan hasil yaitu terdapat pengaruh positif keterampilan terhadap kinerja usaha kecil menengah daerah Panjanglejo, Srihardono, Pundong, Bantul, Yogyakarta.

Jadi semakin handal keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan maka akan semakin bagus kineja seseorang dalam perusahaan tersebut. Keterampilan pengukiran yang dimiliki pemilik usaha souvenir RIAN ART SHOP terbilang handal, karena keterampilan yang mereka peroleh bukan bersifat baru dimiliki, namun diperolehnya sudah puluhan tahun. Pertama kalinya diperoleh pada saat masih usia sangat muda semenjak mereka duduk di bangku sekolah dasar. Pemilik usaha ini juga tidak memerlukan banyak peralatan saat membuat suatu produk ukiran, namun hanya menggunakan sebilah pisau khusus ukiran dan kayu atau papan sebagai tempat ukiran.

e. Produk tidak mudah rusak

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan (Kotler &

Amstrong, 2001). Produk ukiran merupakan produk barang tahan lama (*Durable Goods*), yaitu barang yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun lebih). Karena ketahanan pemakaian produk ukiran memakan waktu yang lama yaitu lebih dari 1 tahun maka ini menjadi kekuatan dari perusahaan, dimana perusahaan tidak akan melakukan produksi yang terus-menerus yang tidak akan menghabiskan biaya besar sehingga akan mampu mengatasi biaya produksi yang berlebihan.

f. Mengutamakan kualitas produk

Konsumen dalam melakukan keputusan pembelian selalu mempertimbangkan hal yang berhubungan dengan kualitas produk yang akan dibeli. Kualitas produk diartikan sebagai kemampuan dari produk untuk menjalankan fungsinya yang mencakup daya tahan,

kehandalan atau kemajuan, kekuatan, kemudahan dalam pengemasan dan reparasi produk dan ciri-ciri lainnya (Luhfia, 2012). Persepsi konsumen terhadap kualitas produk akan membentuk preferensi dan sikap yang pada gilirannya akan mempengaruhi keputusan untuk membeli atau tidak.

Konsumen yang merasa cocok dengan suatu produk dan produk tersebut dapat memenuhi kebutuhannya, maka konsumen akan mengambil keputusan untuk membeli produk tersebut (Nabhan dan Kresnaini, 2005). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Ghanimata (2010) yang menyatakan bahwa variabel kualitas produk berpengaruh positif terhadap keputusan pembelian. Usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam pembuatan ukiran selalu berusaha mengutamakan kualitas produk, seperti bahan baku berasal dari kayu yang berkualitas, membuat warna ukiran menjadi tidak mudah pudar dan memerhatikan ketahanan produk.

g. Proses produksi ukiran yang memerlukan biaya rendah

Menurut (Sofjan Assauri, 2008) proses produksi yaitu sebagai cara, metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan-bahan, dan dana) yang ada. Pada umumnya organisasi memerlukan kemampuan manajemen yang baik, dimana kemampuan manajemen yang baik adalah mencapai tujuan organisasi dengan proses secara efektif dan efisien. Proses produksi yang efisien adalah proses yang tidak menimbulkan biaya yang besar dan proses produksi yang efisien akan berdampak pada meningkatnya laba perusahaan. Adapun proses produksi ukiran usaha RIAN ART SHOP tidak memerlukan biaya produksi terlalu besar, karena alat yang digunakan hanyalah sebilah pisau ukir, dan kayu.

h. Inovasi produk ukiran yang memiliki motif bervariasi

Larsen, P and Lewis, A, (2007) menyatakan bahwa salah satu karakter yang sangat penting dari wirausahawan adalah kemampuannya berinovasi. Tanpa adanya inovasi perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Hal ini disebabkan kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan berubah-ubah. Pelanggan tidak selamanya akan mengkonsumsi produk yang sama. Pelanggan akan mencari produk lain dari perusahaan lain yang dirasakan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Untuk itulah diperlukan adanya inovasi terus menerus jika perusahaan akan berlangsung lebih lanjut dan tetap berdiri dengan usahanya. Inovasi adalah sesuatu yang berkenaan dengan barang, jasa atau ide yang dirasakan baru oleh seseorang. Meskipun ide tersebut telah lama ada tetapi ini dapat dikatakan suatu inovasi bagi orang yang baru melihat atau merasakannya. Dengan adanya inovasi

akan memberikan manfaat kepada perusahaan karena membuat konsumen ataupun pelanggan tidak merasa bosan dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan yang beraneka macam. Pemilik Usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam berusaha membuat produk ukiran menjadi unggul dibanding dengan para pesaing selalu berusaha dalam menciptakan motif-motif baru , dan sampai sekarang motif ukiran yang dimiliki sudah mencapai 110 motif. Dan akan selalu berusaha dalam menciptakan inovasi-inovasi yang baru.

2. Analisis Kelemahan Lingkungan Internal. Kelemahan adalah salah satu faktor internal yang menjadi penghalang bagi perusahaan dalam mengembangkan serta melaksanakan aktivitasnya yang mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. Adapun kelemahan Usaha Kerajinan Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP yang secara umum dimiliki oleh perusahaan

dalam menjalankan usahanya, antara lain adalah:

- a. Fasilitas Kerja/Peralatan yang sederhana

Moenir (1987) menyatakan fasilitas merupakan segala sesuatu yang ditempatkan dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan. Dengan demikian pekerja tidak dapat melakukan pekerjaan tanpa disertai alat kerja dimana alat kerja yang dimaksud adalah alat kerja operasional. Fasilitas Kerja merupakan sarana atau wahana atau alat untuk mempermudah aktivitas perusahaan. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang dapat mempermudah upaya dan memperlancar kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan. Di era modern sekarang ini perkembangan IPTEK semakin maju, dengan kemampuan manusia dapat membuat alat kerja yang canggih yaitu alat teknologi yang modern berupa mesin yang dapat menghasilkan produk yang jumlahnya relatif

banyak daripada menggunakan alat kerja yang masih sederhana. Dengan didukungnya alat kerja yang baik akan berdampak pada hasil kinerja perusahaan. Sehubungan dengan ini, penelitian yang dilakukan oleh Ambarwati dan Suryani (2014) diperoleh bahwa fasilitas kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Wonobojo Kabupaten Tumanggung. Namun peralatan yang dimiliki pemilik usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam melakukan produksi menggunakan peralatan yang sederhana, belum berbasis teknologi mesin dan ini akan berpengaruh pada tingkat kuantitas produksi.

b. Proses produksi yang lama

Proses produksi yang memakan waktu lama akan menjadi dampak negatif bagi perusahaan. Dengan kemampuan perusahaan yang lamban dalam produksi maka akan berpengaruh pada tidak loyalnya pelanggan karena konsumen yang sedang melakukan pemesanan akan merasa jenuh menunggu

ketika proses produksi yang dilakukan memakan waktu yang lama. Proses produksi yang dibutuhkan oleh pemilik usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam menyelesaikan produk ukiran, memakan waktu sehari-hari, berminggu-minggu bahkan sampai berbulan-bulan tergantung dari sejauh mana tingkat kesulitan pembuatan produk ukiran.

c. Pemasaran yang terbatas

Pemasaran melibatkan banyak pihak dalam perusahaan, oleh karena itu pemasaran merupakan prestasi kerja dalam suatu kegiatan usaha dengan mengalirnya suatu barang atau jasa dari produsen sampai ke konsumen. Menurut Hutama dan Subagio (2014) pemasaran merupakan serangkaian kegiatan mulai dari proses dalam pembuatan, mengkomunikasikan mengenalkan dan menawarkan transaksi yang mempunyai nilai bagi konsumen, klien, partner, dan masyarakat pada umumnya. Terbatasnya pemasaran bagi suatu

perusahaan merupakan suatu kelemahan bagi perusahaan tersebut, yang akan berdampak pada berkurangnya kemampuan dalam menguasai pangsa pasar. Pemasaran yang dilakukan oleh usaha RIAN ART SHOP masih terbatas, yaitu hanya mengandalkan kunjungan para wisatawan, belum memaksimalkan pemasaran dengan menggunakan media online.

- d. Kondisi fisik yang sudah terpengaruh usia yang membuat kuantitas produksi menurun.

Manajemen yang baik adalah manajemen yang memikirkan bagaimana tentang lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1996). Lingkungan kerja memiliki kedudukan penting dalam pengendalian manajemen terpadu yang unsur-unsurnya adalah tenaga kerja, alat

kerja, kondisi kerja, pimpinan perusahaan dan pola kebijakan (Martoyo, 2002). Kondisi fisik pekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi. Dengan menurunnya daya kondisi fisik pekerja saat melakukan pekerjaan maka akan berpengaruh pada kuantitas produksi yang menurun. Pemilik usaha RIAN ART SHOP Bapak Samuel Layuk Todingan memiliki daya kondisi fisik di bagian penglihatan yang sudah menurun karena faktor usia, yang mengakibatkan proses produksi tidak setangkas waktu masih di usia muda dan berdampak pada menurunnya kuantitas produksi.

- e. Belum memiliki manajemen pencatatan keuangan yang baik

Menurut Srikandi dan Setyawan (2004), masalah yang sering dihadapi oleh para pelaku UMKM adalah dalam bidang pemasaran produk, teknologi, kualitas sumber daya manusia, dan pengelolaan

keuangannya. Pengelolaan usaha yang perlu diperhatikan adalah pengelolaan dalam bidang keuangan. Pengelolaan keuangan menjadi suatu masalah dalam UMKM karena pemilik UMKM sering mengabaikan pentingnya pengelolaan keuangan. Menurut Ediratas (2010) bisnis UMKM yang keuangannya dikelola dan diinformasikan secara transparan dan akurat akan memberikan dampak positif terhadap bisnis UMKM itu sendiri.

Pencatatan dalam pengelolaan keuangan merupakan kegiatan mencatat transaksi keuangan yang telah terjadi, penulisannya secara kronologis dan sistematis. Pencatatan sendiri digunakan sebagai penanda bahwa telah terjadi transaksi yang terjadi pada periode yang ditentukan dalam organisasi. Penyusunan pencatatan diawali dari pengumpulan dokumen yang mendukung terjadinya transaksi contohnya nota, kuitansi, faktur, dll. Usaha souvenir RIAN ART SHOP

masih belum melakukan pencatatan atau pengelolaan keuangan dengan baik, belum dilengkapi dengan dokumen transaksi seperti transaksi adanya seperti nota, kuitansi dan sebagainya.

3. Analisis Peluang Lingkungan Eksternal.

Peluang adalah suatu kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh Pemilik Usaha Kerajinan Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP dalam mencapai tujuannya untuk mendapatkan keuntungan, antara lain:

a. Melakukan promosi lewat online

Strategi pemasaran mempunyai peranan penting untuk mencapai keberhasilan usaha, oleh karena itu bidang pemasaran berperan besar dalam merealisasikan rencana usaha. Dengan melakukan penerapan strategi pemasaran yang akurat melalui pemanfaatan peluang dalam meningkatkan penjualan, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat ditingkatkan atau dipertahankan. Salah

satu strategy pemasaran yang potensial diterapkan adalah strategi pemasaran bauran (*marketing mix*). Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan positioning yang diterapkan dapat berjalan sukses. Adapun unsur-unsur bauran pemasaran menurut (Lupiyoadi dan Hamdani, 2006:70) yaitu *product* (produk) apa yang ditawarkan, *price* (harga) strategi penentuan harga, *place* (lokasi/tempat) di mana tempat jasa di berikan, *promotion* (promosi) bagaimana promosi yang di lakukan. Promosi adalah usaha yang dilakukan pemasar untuk mempengaruhi pihak lain agar berpartisipasi dalam kegiatan pertukaran (Gugup, 2011: 395). Berkembangnya internet menjadi sarana yang efisien untuk membuka jalur pemasaran model baru bagi produk UKM terlebih pada kegiatan promosi. Di samping

biayanya relatif murah, dengan memanfaatkan internet penyebaran informasi akan lebih cepat dan jangkauannya lebih luas (Supardi, 2009). Salah satu promosi yang dilakukan usaha souvenir RIAN ART SHOP adalah dengan melakukan promosi online melalui media sosial yaitu *facebook*. Meskipun kegiatan promosi secara online yang dilakukan belum maksimal namun hal ini akan menjadi peluang bagi perusahaan karena setidaknya sudah menjadi sarana pengenalan produk bagi calon konsumen yang belum sempat mendatangi lokasi usaha secara langsung.

b. Pemilik keahlian ukiran yang langka sehingga dapat menguasai pangsa pasar

Sesuai dengan teori *RBV (Resource Based View)* yang menjelaskan bahwa mengapa dalam industri yang sama ada perusahaan yang sukses sementara banyak yang tidak sukses. Menurut Barney (1991), sukses tidaknya sebuah perusahaan akan

sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan, bukan lingkungan eksternalnya, dengan asumsi adanya heterogenitas sumber daya dalam perusahaan dan beberapa sumber daya yang ada dalam perusahaan bersifat sulit untuk dikopi atau tidak elastik dalam pasokannya (Ferreira et al., 2011). Ada beberapa sumber daya perusahaan yang akan sulit dikopi oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya. Inti dari teori *RBV* adalah *competitive advantage*, ketika perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh para pesaingnya atau menurut Powers & Hahn (2004) merupakan *superior resources* yang kemudian diolah melalui kapabilitas perusahaan yang baik, maka perusahaan akan mampu meraih *competitive advantage* yang kemudian akan mengarah kepada kinerja unggul. Dengan kepemilikan keahlian mengukir yang langka maka usaha souvenir RIAN ART SHOP akan berpeluang

menguasai pangsa pasar bagi konsumen yang berminat pada produk ukiran khas Toraja di wisata Ke'ke' Kesu. Dikarenakan di wisata ini dari sekian banyaknya usaha souvenir hanya ada tiga usaha yang mampu memproduksi ukiran khas Toraja dengan sendiri, salah satunya usaha souvenir RIAN ART SHOP.

c. Wisatawan tetap ramai berkunjung

Wisata Ke'te' Kesu' merupakan wisata yang tidak sepi dari pengunjung. Dapat dilihat dari sumber data yang telah diolah Dinas Pariwisata Kabupaten Toraja Utara sejak tahun 2018 sampai 2019 tercatat wisatawan yang datang berkunjung di wisata ini mencapai lebih dari lima ribu pengunjung setiap bulannya bahkan mencapai dua puluh ribu pengunjung jika mendapati musim liburan. Hal ini menjadi peluang utama dari usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam kegiatan pemasarannya.

d. Konsumen bebas memilih produk sesuai dengan kemampuan ekonomi mereka karena harga yang ditawarkan bervariasi.

Harga (*Price*) adalah nilai tukar suatu produk yang dinyatakan dalam satuan moneter (Gugup, 2011:365). Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2001:633) harga jual adalah jumlah moneter yang dibebankan oleh suatu unit usaha kepada pembeli atau pelanggan atas barang atau jasa yang dijual atau diserahkan. Mulyadi (2001:60) harga jual sebagai biaya penuh yang ditambah laba memadai yang diharapkan. Menetapkan berbagai macam harga yang sesuai dengan kualitas produk maka akan berpeluang dalam menarik minat beli konsumen. Dengan tersedianya varian harga akan berpeluang membuat konsumen melakukan keputusan dalam pembelian dikarenakan harga produk akan sesuai dengan minat dan kemampuan beli mereka.

4. Analisis Ancaman Lingkungan Internal.
Ancaman adalah faktor eksternal negatif yang dapat menghambat Usaha Kerajinan Souvenir Khas Toraja “RIAN ART SHOP” dalam mencapai tujuan antara lain:

a. Pesaing membuka usaha dengan saling berdekatan

Persaingan sesama industri adalah persaingan yang terjadi antar pelaku usaha di industri yang sama Porter (2007) menjelaskan persaingan dikalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Menurut David (2009) intensitas persaingan di antara perusahaan yang bersaing cenderung

meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim. Usaha souvenir RIAN ART SHOP memiliki lokasi yang strategis, namun lokasi penjualan tidak sepenuhnya dikuasai oleh usaha RIAN ART SHOP dikarenakan semua pesaing usaha souvenir yang berada di wisata Ke'te' Kesu ini membuka usaha berada pada kondisi yang saling berdekatan. Ini akan berdampak pada berkurangnya kesetiaan pelanggan karena para pesaing memiliki lokasi penjualan yang setara dengan usaha souvenir RIAN ART SHOP.

b. Bencana alam

Kabupaten Toraja Utara mempunyai dua musim yaitu musim kemarau yang terjadi pada bulan Juni sampai September dan musim hujan pada bulan Desember sampai dengan Maret. Berdasarkan

pengamatan dari Stasiun Badan Meteorologi dan Geofisika (BMG) Rantetayo, di Kabupaten Toraja Utara selama tahun 2018 rata-rata suhu udara 22,10°C. Suhu udara maksimum terjadi pada bulan Oktober yaitu 30,10°C dan suhu minimum terjadi pada bulan September yaitu 16,50°C. Dengan kondisi iklim seperti ini akan sedikit berpotensi mengakibatkan bencana alam seperti banjir, longsor dan kebakaran hutan. Berdasarkan laporan dari Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Toraja Utara pada tahun 2019 telah terjadi sejumlah bencana alam yang terjadi di Kabupaten Toraja diantaranya bencana alam kebakaran, banjir, angin puting beliung dan longsor. Kebakaran telah terjadi sebanyak 8 (delapan) kali mulai dari bulan Februari sampai dengan bulan September 2019 yang mengakibatkan sejumlah rumah, lumbung, tongkonan dan beberapa hektar lahan terbakar dengan kategori rusak parah. Bencana banjir telah terjadi sebanyak 3

(tiga) kali yang terjadi di bulan April pada saat musim hujan, bencana angin puting beliung mencapai 14 (empat belas) kali terjadi pada bulan Januari sampai bulan April dan bencana longsor tercatat mencapai sebanyak 55 (lima puluh lima) kali mulai dari bulan Januari sampai bulan Juni yang mengakibatkan sejumlah akses jalan rusak dan tanah mengalami pergeseran sehingga beberapa bangunan rubuh dan lingkungan di salah satu objek wisata Toraja Utara rusak dan retak. Bencana alam merupakan salah satu ancaman bagi usaha souvenir RIAN ART SHOP yaitu kesulitan pada saat mengakses sumber bahan baku, ancaman kekurangan wisatawan menuju lokasi wisata jika sewaktu-waktu terjadi bencana dan sebagainya.

b. Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*)

Hasil penelitian selain akan dianalisis secara deskriptif Kualitatif penulis

juga menggunakan analisis SWOT menggunakan Matriks IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan Matriks EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*). Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *strengths* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat memaksimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman). *Strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT. Menurut Renguti (2006:19) Setelah faktor-faktor strategi internal perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal

tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan. Tahapnya adalah :

2. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.

3. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

4. Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.. David (2006: 206) mengatakan berikan peringkat 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat=1) atau kelemahan minor

(peringkat=2) dan kekuatan minor (peringkat=3) kekuatan utama (peringkat=4), perhatikan kekuatan harus mendapat nilai 3 atau 4 sedangkan kelemahan harus mendapatkan nilai 1 atau 2.

5. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outsanding*) sampai 0,0 (poor).

6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama. Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam faktor IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang

rendah 1.0 dan tertinggi 4.0 dengan rata-rata 2.5, jika rata-rata dibawah 2.5 menandakan secara internal perusahaan lemah, sedangkan total nilai diatas 2.5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Hasil analisis matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) usaha souvenir khas Toraja RIAN ART SHOP telah disajikan dalam bentuk matriks di bawah ini:

Dari hasil olahan data diatas dapat dilihat faktor kekuatan mempunyai total skor 2.56 dan faktor kelemahan mempunyai total skor 0.39. Faktor kekuatan terbesar terletak pada keahlian mengukir masih handal, produk tidak mudah rusak, dan produk ukiran yang motifnya bervariasi diberi skor masing-masing 0.40. Faktor tersebut yang membuat usaha souvenir RIAN ART SHOP bertahan dalam menjalankan usahanya dan bertahan dalam menghadapi persaingan.

No	Internal Faktors	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strenght)				
1	Ketersediaan bahan baku	0.10	3	0.30
2	Kualitas pelayanan yang baik	0.08	3	0.24
3	Lokasi yang strategis	0.08	4	0.32
4	Keahlian mengukir masih terjaga	0.10	4	0.40
5	Produk tidak mudah rusak	0.10	4	0.40
6	Mengutamakan kualitas produk demi tercapainya kepuasan konsumen	0.08	4	0.32
7	Produksi ukiran yang memerlukan biaya rendah	0.06	3	0.18
8	Produk ukiran yang memiliki motif bervariasi	0.10	4	0.40
Subtotal		0.70		2.56
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
9	Fasilitas kerja yang sederhana	0.02	2	0.04
10	Proses produksi yang lama	0.10	1	0.10
11	Pemasaran yang terbatas	0.11	1	0.11
12	Kondisi fisik yang sudah terpengaruh usia	0.03	2	0.06
13	Belum memiliki manajemen pencatatan keuangan yang baik	0.04	2	0.08
Subtotal		0.30		0.39
Total		1.00		2.95

Faktor kelemahan terbesar terletak pada proses produksi yang lama dan pemasaran yang terbatas yang masing-masing diberi skor 0.10. Pemasaran yang terbatas menyebabkan kurang maksimalnya omzet penjualan. Dari hasil olahan data diatas dapat dilihat faktor internal memiliki total skor 2.95. Karena total skor di atas 2.5 berarti ini mengidentifikasikan posisi internal yang kuat.

c. Matriks EFAS(*Eksternal Factors Analysis Summary*)

Setelah menggunakan analisis SWOT dengan peneliti selanjutnya menggunakan Matriks IFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*).Rengkuti (2006: 22) Sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu Faktor Strategi Eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- 1) Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- 2) Beri bobot masing-masing faktor, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- 3) Hitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang

bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.

- 4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).

- 5) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Total score 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari

ancaman-ancaman dipasar industrinya. Total score sebesar 1.0 menunjukan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

2.60, dan faktor ancaman mempunyai total skor 0.34. Dua faktor peluang terbesar terletak pada keahlian mengukir yang langka dan wisatawan yang tetap ramai berkunjung yang diberi bobot masing-masing 0.80. Faktor ancaman terbesar terletak pada semakin banyak pesaing bisnis yang menjual saling berdekatan dengan usaha souvenir RIAN ART SHOP yang diberi skor 0.20. Faktor tersebut akan berdampak pada berkurangnya kesetiaan konsumen. Tetapi karena total skor faktor eksternal peluang diatas 2.5 maka ini mengidentifikasikan perusahaan merespon peluang dengan baik dan mampu menekan ancaman-ancaman yang ada.

d. Diagram Analisis SWOT

Diagram SWOT bertujuan untuk mengetahui kuadran berapa dan menentukan strategi apa yang tepat untuk dapat diterapkan di perusahaan sesuai penilaian yang telah dilakukan sebelumnya.

No	Eksternal Faktors	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
1	Melakukan promosi lewat online	0.20	3	0.60
2	Pemilik keahlian produksi ukiran yang langka dapat menguasai pangsa pasar	0.20	4	0.80
3	Wisatawan yang tetap ramai berkunjung	0.20	4	0.80
4	Konsumen bebas memilih produk karena harga yang ditawarkan bervariasi.	0.13	3	0.40
Subtotal		0.73		2.60
Ancaman (<i>Threat</i>)				
5	Pesaing mendirikan usaha yang saling berdekatan dengan Usaha RIAN ART SHOP	0.20	1	0.20
6	Bencana alam	0.07	2	0.14
Subtotal		0.27		0.34
Total		1.00		2.94

Dari hasil olahan data diatas dapat dilihat faktor peluang mempunyai total skor

Matriks Internal Analysis Summary (IFAS) dan Matriks Eksternal Analysis Summary (EFAS) dapat dipetakan dari hasil analisis tabel Matriks Faktor Strategi Internal dan tabel Matriks Faktor Strategi Eksternal ialah sebagai berikut:

1. Nilai skor Kekuatan : 2.56 dan Nilai skor Kelemahan : 0.39
2. Nilai skor Peluang : 2.60 dan Nilai skor Ancaman : 0.34

Internal	Eksternal
Kekuatan > Kelemahan	Peluang > Ancaman
2.56 > 0.39	2.60 > 0.34

Tabel 4.10 Perbandingan Skor Internal dan Eksternal RIAN ART SHOP
Maka dapat diketahui skor kekuatan lebih besar dibandingkan skor kelemahan dengan selisih (+) 2.17 dan skor peluang lebih besar dibandingkan skor ancaman dengan selisih (+) 2.26. Maka dari hasil analisa faktor internal dan eksternal yang diperoleh dapat

digambarkan ke dalam Diagram Analisis SWOT di bawah ini:

Berdasarkan Analisis SWOT di atas, menunjukkan bahwa Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP yang berada pada Kuadran I dengan mendukung strategi agresif S-O pada Matriks SWOT, merupakan strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Hal ini menunjukkan bahwa RIAN ART SHOP memiliki kekuatan dan peluang yang lebih besar dari kelemahan dan ancaman. Kondisi seperti ini memungkinkan setiap kekuatan dan peluang dapat dimaksimalkan dalam peningkatan Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP.

Diagram analisis SWOT diatas dapat dihitung secara rinci dan dapat diketahui jumlah selisih dari setiap faktor Internal dan faktor eksternal perusahaan sebagai berikut:

e. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat-alat yang di pakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis yang dapat diambil oleh pemilik Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Matriks SWOT usaha souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP dapat dilihat pada table di bawah ini:

Tabel 4.11. Matriks SWOT Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP

<div> <div>Faktor Internal</div> <div>Faktor Eksternal</div> </div>	Kekuatan (<i>Strenght-S</i>) Ketersediaan bahan baku Pelayanan yang baik Lokasi yang strategis Keahlian mengukir masih handal Produk tidak mudahrusak Mengutamakan kualitas produk Produksi ukiran yang memerlukan biaya rendah Produk ukiran yang memiliki motif bervariasi
Peluang (<i>Opportunity-O</i>) Melakukan promosi lewat online Pemilik keahlian produksi ukiran yang langka sehingga dapat menguasai pangsa pasar Wisatawan yang tetap ramai berkunjung Konsumen bebas memilih produk sesuai dengan kemampuan ekonomi mereka karena harga yang ditawarkan bervariasi	Strategi SO Mempertahankan kualitas produk ukiran demi tercapainya kepuasan konsumen dan terciptanya pelanggan. Menciptakan kenyamanan dan kenyamanan kepada konsumen Selalu berusaha menciptakan kreasi-kreasi yang baru dan inovatif
Ancaman (<i>Treath-T</i>) Banyaknya pesaing membuka usaha saling berdekatan dengan usaha souvenir “RIAN ART HOP” Bencana alam	Strategi ST Pelayanan yang baik menjadi prioritas Menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama pemasok/pengusaha Menciptakan alternatif lain dalam penggunaan bahan baku

Sumber : Data diolah peneliti (2019)

Berdasarkan analisis diatas menunjukan

bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan

oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kombinasi kedua faktor tersebut di tunjukan dalam diagram hasil analisis SWOT sebagai berikut:

1. Startegi *Strenght-Opportunity(S-O)*

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strenght*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang di tempuh Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP yaitu:

- 1) Mempertahankan kualitas produk ukiran demi tercapainya kepuasan konsumen dan terciptanya pelanggan.
- 2) Menciptakan kenyamanan dan kenyamanan kepada konsumen
- 3) Selalu berusaha menciptakan kreasi-kreasi yang baru dan inovatif

2. Strategi *Strenght-Treath (S-T)*

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar. Strategi ST yang ditempuh Usaha RIAN ART SHOP yaitu:

- 1) Pelayanan yang baik menjadi prioritas
- 2) Menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama pemasok/pengusaha
- 3) Menciptakan alternatif lain dalam penggunaan bahan baku

3. Strategi *Weakness-Opportunity(W-O)*

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan strategi WO yang diterapkan oleh Usaha RIAN ART SHOP yaitu:

- 1) Memperluas promosi dan pemasaran lewat online shop dengan pemanfaatam perkembangan *ICT (Inormation and Communication Technology)*
- 2) Menambah tenaga ahli (SDM) untuk meningkatkan jumlah produksi

3) Meningkatkan manajemen keuangan yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan omset penjualan

4. Strategi *Weakness-Treath (W-T)*

Strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defensive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan. Strategi WO yang ditempuh oleh Usah RIAN ART SHOP:

- 1) Mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan dalam melayani konsumen
- 2) Mempertahankan hubungan baik dengan konsumen
- 3) Mengantisipasi persaingan bisnis yang tidak sehat dan resiko-resiko yang terjadi.

C. Pembahasan

Selama penelitian, data-data yang diperoleh dari usaha souvenir RIAN ART SHOP diolah kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis swot. Dalam olahan data tersebut ditemukan permasalahan-

permasalahan dan pemecahan dari masalah tersebut. Adapun permasalahan-permasalahan dapat dilihat dari kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan sebagai yaitu memiliki kondisi lingkungan internal “kekuatan” usaha souvenir RIAN ART SHOP diantaranya (1). Ketersediaan bahan baku, (2). Kualitas pelayanan yang baik, (3). Lokasi yang strategis, (4). Keahlian mengukir masih handal, (5). Produk tidak mudah rusak, (6). Mengutamakan kualitas produk demi tercapainya kepuasan konsumen, (7). Produksi ukiran yang memerlukan biaya rendah, (8). Produk ukiran yang memiliki motif bervariasi (inovatif). Dan kondisi lingkungan internal “kelemahan” usaha souvenir RIAN ART SHOP yaitu (1). Fasilitas Kerja/Peralatan yang sederhana, (2). Proses produksi yang lama, (3). Pemasaran yang terbatas, (4). Kondisi fisik yang terpengaruh oleh usia yang berakibat pada menurunnya kuantitas

produksi (5). Belum memiliki manajemen pencatatan keuangan yang baik. Adapun kondisi lingkungan eksternal “peluang” usaha souvenir RIAN ART SHOP diantaranya adalah (1). Melakukan promosi lewat online, (2). Pemilik keahlian produksi ukiran yang langka sehingga dapat menguasai pangsa pasar, (4). Wisatawan yang tetap ramai berkunjung, (5). Konsumen bebas memilih produk sesuai dengan kemampuan ekonomi mereka karena harga yang ditawarkan bervariasi. Dan kondisi lingkungan eksternal “ancaman” usaha souvenir RIAN ART SHOP yaitu (1). Pesaing membuka usaha saling berdekatan dengan usaha souvenir “RIAN ART SHOP” (2). Bencana alam.

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan diolah kedalam matriks swot yaitu matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dapat diketahui hasil dari faktor kekuatan memiliki skor 2.56 dan

faktor kelemahan memiliki skor 0.39 dengan total skor 2.95. Skor kekuatan lebih besar dari pada kelemahan dengan selisih (+) 2.17. Karena total skor di atas 2.5 berarti ini mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

Begitupun dengan analisis lingkungan eksternal perusahaan yaitu menggunakan matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*), faktor peluang memiliki skor 2.60 dan faktor ancaman memiliki skor 0.34 dengan memiliki total skor 2.94. Skor peluang lebih besar dibandingkan skor ancaman dengan selisih (+) 2.26. Total skor faktor eksternal peluang dan ancaman diatas 2.5 maka ini mengidentifikasi perusahaan merespon peluang dengan baik dan mampu menekan ancaman-ancaman yang ada. Berdasarkan Analisis SWOT yang telah diolah dan dipaparkan sebelumnya, hasil olahan data menunjukkan bahwa Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP berada pada

Kuadran I dengan mendukung strategi agresif S-O (*Strenght-Opportunity*). S-O pada Matriks SWOT merupakan strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Adapun jenis-jenis strategi yang dapat ditempuh oleh usaha souvenir RIAN ART SHOP dalam upaya meningkatkan nilai jual usahanya yaitu memanfaatkan strategi S-O (*Strenght-Opportunity*), S-T (*Strenght-Treath*), W-O (*Weakness-Opportunity*), dan W-T (*Weakness-Treath*). **Strategi S-O (*Strenght-Opportunity*)** merupakan strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi S-O yang dapat ditempuh Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP yaitu (1). Mempertahankan kualitas produk ukiran demi tercapainya kepuasan konsumen dan terciptanya pelanggan, (2). Menciptakan kenyamanan dan kenyamanan kepada

konsumen, (3). Selalu berusaha menciptakan kreasi-kreasi yang baru dan lebih inovatif.

Startegi S-T (*Strenght-Treath*) merupakan strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar. Strategi ST yang dapat ditempuh Usaha RIAN ART SHOP yaitu (1). Pelayanan yang baik menjadi prioritas, (2). Menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama pemasok/pengusaha, (3). Menciptakan alternatif lain dalam penggunaan bahan baku. **Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)**, Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan strategi WO yang diterapkan oleh Usaha RIAN ART SHOP yaitu (1) Memperluas promosi dan pemasaran lewat online shop dengan pemanfaatam perkembangan *ICT (Inormation and Communication Technology)*, (5). Menambah tenaga ahli (SDM) untuk meningkatkan jumlah

produksi, (6). Meningkatkan manajemen keuangan yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan omset penjualan. Dan **Strategi W-T (*Weakness-Treath*)**, Strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defensive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk untuk mengurangi kelemahan perusahaan. Strategi WT yang dapat ditempuh oleh Usah RIAN ART SHOP yaitu (1).Mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan dalam melayani konsumen,(2).Mempertahankan hubungan baik dengan konsumen,(3).Mengantisipasi persaingan bisnis yang tidak sehat dan resiko-resiko yang terjadi.

5. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dari analisis SWOT dapat disimpulkan bahwa di dalam matriks IFAS menunjukkan bahwa faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 2.95, hal ini mengidentifikasi

bahwa Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP berada pada posisi internal yang begitu kuat, dimana usaha ini memiliki kekuatan internal baik dari segi produk dan dalam keunggulan bersaing. Selanjutnya di dalam matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor peluang dan ancaman memiliki total skor 2.94, hal ini mengidentifikasi bahwa Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP tersebut merespon peluang yang ada dengan cara sangat baik dan mampu menekan ancaman-ancaman di pasar industrinya. Berdasarkan diagram SWOT menunjukkan bahwa Usaha Souvenir Khas Toraja RIAN ART SHOP berada pada kuadran I yaitu Kuadran Strategi Agresif dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk meningkatkan kegiatan promosi dan dapat memperluas kegiatan pemasaran agar menambah omzet penjualan,

dan lebih meningkatkan produksi yang lebih efektif untuk memenuhi keinginan konsumen, mempertahankan kualitas produk souvenir Khas Toraja khususnya ukiran Khas Toraja serta lebih berusaha dalam berkreasi dan menciptakan produk-produk yang inovatif.

Dapat diketahui setelah menggabungkan kekuatan dengan peluang dan strategi SO (*Strenght-Opportunity*), maka diperoleh faktor yang harus dipertahankan untuk mampu mengambil peluang yang ada, yaitu mempertahankan kualitas produk ukiran demi tercapainya kepuasan konsumen dan terciptanya pelanggan, menciptakan kenyamanan dan kenyamanan kepada konsumen dan selalu berusaha menciptakan kreasi-kreasi yang baru dan inovatif. Pada startegi ST (*Strenght-Threat*) diperoleh hasil bahwa perusahaan harus memprioritaskan pelayanan yang baik, menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama pemasok/pengusaha dan

menciptakan alternatif lain dalam penggunaan bahan baku. Kombinasi kelemahan dan peluang atau strategi WO (*Weakness-Opportunity*) yaitu dapat memperluas promosi dan dapat memperluas pemasaran lewat online shop dengan pemanfaatan perkembangan *ICT (Information and Communication Technology)* menambah tenaga ahli (SDM) untuk meningkatkan jumlah produksi serta meningkatkan manajemen keuangan yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan omzet penjualan. Dan terakhir yaitu kombinasi antara kelemahan dan ancaman atau strategi WT (*Weaknes-Threat*) yaitu mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan dalam melayani konsumen, mempertahankan hubungan baik dengan konsumen, mengantisipasi persaingan bisnis yang tidak sehat dan resiko-resiko yang terjadi.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka penulis mengemukakan saran sebagai berikut:

Usaha Souvenir RIAN ART SHOP hendaknya lebih meningkatkan promosi dan memperluas pemasaran dengan cara online, karena di era teknologi sekarang ini masyarakat sudah tidak asing lagi dengan pemasaran moderen lewat online, sehingga jangkauan promosi dan pemasaran lebih luas. Usaha Souvenir RIAN ART SHOP hendaknya mendaftarkan produknya di *market place* (online shop), jika perlu buat website penjualan sendiri agar konsumen puas melihat produk secara spesifik dan lengkap. Usaha Souvenir RIAN ART SHOP agar mempertahankan kualitas produk ukiran Khas Toraja dan mencari alternatif lain dalam penggunaan bahan baku untuk mengantisipasi jika sewaktu-waktu terjadi bencana alam serta agar lebih dan inovatif dalam pemberian bentuk produk ukiran. Usaha souvenir RIAN ART SHOP

agar memanfaatkan SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan), karena dengan adanya SIUP maka pengembangan usaha akan lebih baik seperti dapat meningkatkan kredibilitas produk, dapat mengikuti pameran yang diadakan pemerintah sebagai media promosi, mengikuti lelang atau tender, mendukung perdagangan *go-internasional* (ekspor dan impor) dan kemudahan mendapatkan pinjaman dana dari bank sebagai permodalan. Dan juga Usaha Toraja RIAN ART SHOP hendaknya menambah tenaga ahli (SDM) dalam pengukiran, untuk meningkatkan jumlah produksi yang cepat jika mendapatkan pemesanan dari konsumen sehingga dapat menciptakan kepuasan konsumen dan mendatangkan omzet penjualan yang lebih meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, L.Y. (2016). Evaluasi Strategi Penetapan Harga Jual Dalam Bisnis Gourmet Land Cafe, *Performa: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Vol. 1. No.1. Hal. 112-117.
- Afridhal, M. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong di Kecamatan Samalangka Kabupaten Bireuen, *Jurnal S. Pertanian* Vol. No.3 Hal. 223 – 233.
- Amalia, A. dkk. Analisis Strategi pengembangan Usaha pada UKM Batik Semarang di Kota Semarang *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* Hal.1-2
- Albari dan Dewi, IAK (2011) "Pengaruh nilai barang terhadap kesediaan membayar harga premium", *Jurnal Siasat Bisnis*,"Vol. 15 No. 1, Hal.15.
- Ardi, M. (2018). Analisis Laba Kotor Sebagai Alat Untuk Menentukan Naik Turunnya Harga Jual Pada Qmart Superstore Kota Gorontalo, *Jurnal Al-Buhuts* Vol. 1. No. 1 Hal. 124-146
- Astui, dkk. “ *Jurnal Analisis Pengaruh Perubahan Nilai Jual Tanah Terhadap Zona Nilai Tanah*”Bab II Hal.3Atmoko, T.P.H. (2018). Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan di Cavinton Hotel Yogyakarta, *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, Vol. 1, No.2, Hal: 85
- Dinus.ac.(2018) Penciptaan Nilai (*Value Creation*). Diakses pada 23, Juli, 2019, dari http://dinus.ac.id/repository/docs/ajar/Penciptaan_Nilai
- Dumilah Aining Tias (2013) “*Perencanaan Strategis Untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan*”. Surabaya: RajaGrafindo Persada Hal.6
- Effendi, U. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar, *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Vol. 6 No.1. Hal. 31-40
- Ernita, D. dkk. (2013) Analisis Pertumbuhan Ekonomi, Investasi, dan Konsumsi di Indonesia. *Jurnal Kajian Ekonom*, Vol.1. No.02. Hal. 176-178
- Ervani, E. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia Periode Tahun 1980.I-2004.IV, Vol.7. No.2. Hal.223-224
- Graha, A.N. (2010). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Komparatif dan Keunggulan Kompetitif pada Ukm Pengrajin Batu Marmer di Kabupaten Tulungagung,

Jurnal Ekonomi Modernisasi Vol. 6, Nomor . Hal. 76-78

Jauhari, J. (2010). Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan Memanfaatkan E-Commerce, *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, Vol. 2, No. 1, Hal: 159

KBBI V 0.2.1. Beta. (21). (*Kamus Besar Bahasa Indonesia*) 2016 (offline). Tersedia di <https://kbbi.kemdikbud.go.id> [Diakses pada 22, Juli, 2019].

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah diambil dari <http://www.depkop.go.id/data-umkm> [Diakses pada 22, Juli, 2019]

Kereh, F. dkk. (2018). Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan Motor Yamaha Mio Pada Pt. Hasjrat Abadi Outlet Yamaha Sam Ratulangi, *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.2, Hal:970

Khairani, S dan Pratiwi, R. (2018). Peningkatan Omset Penjualan Melalui Diversifikasi Produk dan strategi Promosi Pada UMKM Kerajinan souvenir Khas Palembang Vol.1. No.1. Hal.37

Khotima, K. (2014). Pandangan Berbasis Sumber Daya (Rbv) dalam Pembahasan Organisasi Ekonomi, *Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis (SNEB)*, Hal:1

Kompasiana.com. (2018, 10 Februari). Apa saja Nilai Jual Sekolah?. Diakses pada 21 Juli 2019 dari
<https://www.kompasiana.com/ardhiaditya/5a7e2c04f133441d35ad472/apa-saja-nilai-jual-sekolah>

Kristiyanti, M. (2015). *Website sebagai Media Pemasaran Produk-Produk Unggulan UMKM di Kota Semarang* Vol 13 No.2. Hal 187-188

Liputan6.com. (2018, 06 Juli). UMKM Sumbang 60 Persen ke Pertumbuhan ekonomi Nasional. Diakses pada 22 Juli 2019, dari
<https://www.liputan6.com/bisnis/read/3581067/umkm-sumbang-60-persen-ke-pertumbuhan-ekonomi-nasional>

Nitisuasastro, M. (2010) *Kewirausahaan & Manajemen Usaha Kecil*, Bandung: Alfabeta Hal. 26-27

Novianto, A. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis (Studi Pada Industri Kerajinan Gerabah desa Negara ratu Kecamatan Natar). Universitas Lampung

Nurseto, T. (2004) Strategi Menumbuhkan irausaha Kecil Menengah yang Tangguh, *Jurnal Ekonomi & Pendidikan* Vol. 1. No. 1. Hal. 3.

Pawitan, G. (2013). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol.9, No. 1, Hal: 59-60

Prasetyanto, P.& Chariri, A. (2013). Pengaruh Struktur Kepemilikan dan Kinerja Intellectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Keuangan di BEI Periode Tahun 2009 –

2011), *Diponegoro Journal of Accounting*, Volume 2, No. 2, Hal. 10.

Rambe, I. (2018) Analisis Strategi Pengembangan Usaha pembuatan Tahu pada Pengrajin Tahu Bandung Kecamatan Padanag Hulu Tebing Tinggi). Universitas Islam Negeri Sumatera Medan

Randa, F. & Solon, A. (2012) Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia), *Jurnal Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 10. No. 1 Hal. 29.

Randa, Widyawati. (2018). *Garonto' Passura' Ukiran Khas Toraja*. <http://estetikapers.com/budaya/garonto-passura-ukiran-khas-toraja.html> (23 September 2019)

Riyanzie, NM. (2013) Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kecil Souvenir di Kelurahan Penggilingan Kecamatan cakung Kota Administrasi Jakarta Timur Tahun 2012, *Economics Development analysis Journal* Hal.2

Rosyadi, I. (2013). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Milik Mahasiswa, *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol .17. No.2. Hal. 111-122.

Suci, Y. R. (2017). Perkembangan Umkm (Usaha Mikro Kecil Dan Menengah) di Indonesia, *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos Vol. 6 No. 1*, Hal:54

Sulistiyastuti,D.R. (2014). Dinamika Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Analisis Konsentrasi Regional UKM di Indonesia 1999-2001, *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 9, No. 2, Hal: 143

Tribun-Timur.com. (2019, 10 September). Kebakaran Hutan Rakyat di Rindingallo Toraja Utara Akibat Pembukaan Lahan. Diakses pada 30 September 2019, dari <https://www.google.com/amp/s/makassar.tribunnnews.com/amp/2019/09/10/kebakran-hutan-rakyat-di-rindingallo-toraja-utara-akibat-pembukaan-lahan>.

Torutkab.bps.go.id. (2019). Kabupaten Toraja Utara Dalam Angka 2019. Diakses pada 23 September 2019, dari <https://torutkab.bps.go.id/>

Zuhri, S. (2013). Analisis Pengembangan Usaha Kecil Home Industri Sangkar Ayam Dalam Rangka Pengentasan Kemiskinan, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* Vol. 2. No. 3. Hal. 46-64.

